

ТЕЗИ

VI Міжнародної науково-практичної
конференції

«СУЧАСНІ ВИКЛИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ»

06-07 листопада 2025
м. Житомир

Міністерство освіти і науки України
ДНУ «Інститут модернізації змісту освіти»
Національна академія наук вищої освіти України
Академія економічних наук України
Департамент агропромислового розвитку та економічної політики Житомирської обласної
військової адміністрації
Управління культури та туризму Житомирської обласної військової адміністрації
Запорізький національний університет
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Національний університет біоресурсів і природокористування України
Вінницький національний технічний університет
Хмельницький національний університет
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
Одеський національний економічний університет
Вища школа менеджменту в Лігниці (Республіка Польща)
Університет Західної Македонії (Греція)
Господарська академія імені Д.А. Ценова (Республіка Болгарія)
Вища школа економічна (Чеська Республіка)
Кіпрський інститут маркетингу (Республіка Кіпр)

ТЕЗИ

VI МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ «СУЧАСНІ ВИКЛИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ»

06-07 листопада 2025 року
м. Житомир

УДК 005.9 М50

Друкується за рішенням Вченої ради Державного університету «Житомирська політехніка» (протокол № 19 від «17» листопада 2025 р.).

Редакційна колегія: д.е.н., проф. Віктор ЄВДОКИМОВ

д.е.н., проф. Оксана ОЛІЙНИК

д.е.н., проф. Галина ТАРАСЮК

д.е.н., проф. Евангелос СІСКОС

д.е.н., проф. Ольга ГАРАФОНОВА

д.е.н., проф. Алла ЧЕРЕП

д.е.н., проф. Тетяна ОСТАПЧУК

д.е.н., проф. Наталія ВИГОВСЬКА

д.е.н., проф. Сергій ЛЕГЕНЧУК

д.е.н., проф. Альона КЛИМЧУК

Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: тези виступів VI Міжнар.
М50 наук.-практ. конф. – Житомир: Житомирська політехніка, 2025. – 463 с.

ISBN 978-966-683-718-2

В даному збірнику представлені матеріали досліджень українських та зарубіжних вчених і науковців, які доповідалися на VI Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу»

За точність викладення матеріалу та достовірність використаних фактів відповідальність несуть автори

УДК 005.9

ISBN 978-966-683-718-2

© «Житомирська політехніка», 2025

UDC 330.658

Moskalenko V.M.,
assistant professor,
Central Ukrainian National Technical University

Analysis of Modern Models of Effective Management at the Enterprise

Modern enterprises achieve effectiveness by moving beyond traditional hierarchical structures to dynamic, customer-centric, and data-driven management models. Instead of relying on a single approach, many successful businesses adopt a hybrid strategy, combining elements from several modern models to suit their specific needs.

The contemporary business landscape, characterized by volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity, has rendered traditional, rigid management models increasingly obsolete. Enterprises striving for sustainability and competitive advantage are turning to modern management paradigms that prioritize agility, employee empowerment, customer-centricity, and digital integration. This article analyzes the most influential modern management models, including Agile-Scrum, DevOps, Holacracy, Teal Organizations, and Lean Management, examining their core principles, implementation benefits, inherent challenges, and their synergistic role in building the resilient enterprise of the future [5].

In today's fast-paced, technologically driven business landscape, the traditional top-down, command-and-control models of management are proving increasingly ineffective. Rigid hierarchies, slow decision-making, and a focus on process over results are becoming liabilities. In their place, new management paradigms have emerged, prioritizing flexibility, employee empowerment, and human-centric approaches to unlock innovation and drive sustainable growth [1].

The fundamental shift is away from managing people as resources and toward leading them as valued partners. Successful modern organizations build environments of trust where every team member understands the company's mission, feels a sense of ownership, and is empowered to contribute their best work.

Let's explore the leading models that are shaping the future of effective management.

1. Total Quality Management (TQM). TQM is a comprehensive, organization-wide framework that places primary importance on customer satisfaction and continuous improvement. It engages every employee, from entry-level workers to executives, in ensuring the quality of all processes, products, and services.

Focus on the customer, employee involvement, process-centered thinking, and integrated systems. TQM builds a culture of excellence and accountability but can be slow to implement, as it requires a fundamental shift in organizational culture and processes.

2. Results-Based Management. This model shifts the focus from inputs and activities (hours worked, tasks completed) to achieving specific, measurable outcomes. Management defines what needs to be accomplished, granting teams the autonomy to determine how to achieve it. Often implemented using frameworks like OKRs (Objectives and Key Results), popularized by companies like Google and Intel. Success is tracked through Key Performance Indicators (KPIs) that are directly linked to strategic objectives. Individuals and teams take full ownership of their results. Encourages creativity and efficiency by allowing teams to choose the best path to their goal.

3. Lean Management. Originating from the Toyota Production System, the Lean philosophy is centered on maximizing customer value while minimizing waste. Waste is defined as anything that does not add value to the final product or service, such as unnecessary processes, delays, excess inventory, or bureaucracy [3].

The Five Core Principles of Lean:

1. Define Value: Understand what the customer truly values.
2. Map the Value Stream: Identify all the steps in a process to find and eliminate waste.
3. Create Flow: Ensure work moves smoothly through the process without interruptions or bottlenecks.
4. Establish Pull: Produce only what is needed, when it is needed, based on customer demand.
5. Pursue Perfection: Foster a culture of continuous improvement (Kaizen), where everyone is involved in making things better.

4. Agile Management. Agile is an iterative approach to project management and product development that champions flexibility and collaboration. Born in the software industry, its principles are now applied across marketing, HR, and R&D. Instead of extensive upfront planning, work is broken down into short cycles called sprints, allowing teams to adapt to change quickly based on regular feedback.

The Four Values of the Agile Manifesto:

- Individuals and interactions over processes and tools.
- Working software (or product) over comprehensive documentation.

Секція 1. Сучасні моделі ефективного менеджменту, бізнесу та маркетингу підприємств

- Customer collaboration over contract negotiation.
- Responding to change over following a plan.

Popular Agile frameworks like Scrum and Kanban help teams visualize their workflow, manage priorities, and deliver value incrementally [2].

5. Teal Organizations This is the most progressive and revolutionary concept, popularized by author Frederic Laloux. Teal Organizations are viewed as living, evolving organisms that move beyond traditional hierarchy toward powerful systems of self-organization and wholeness.

The Three Breakthroughs of Teal Organizations:

1. Self-Management: Teams operate autonomously without the need for middle management or a rigid chain of command. Decisions are made collectively through advice processes.

2. Wholeness: The culture encourages employees to bring their "whole selves" to work, rather than wearing a professional mask. This unleashes creativity and authenticity.

3. Evolutionary Purpose: The organization is believed to have a purpose of its own, separate from maximizing profit. Employees listen and align themselves with where the organization naturally wants to go.

There is no "one-size-fits-all" solution. The right model depends on your industry, company size, corporate culture, and strategic goals.

Agile is ideal for startups and innovative projects with high uncertainty. Lean provides immense value to manufacturing and service industries focused on process optimization and quality. Results-Based Management is effective in organizations where individual and team contributions can be clearly measured.

Teal principles are best suited for mature organizations with a high level of trust and a readiness for deep cultural transformation.

Implementing any of these models is more than changing a process; it is a cultural transformation. It requires strong leadership commitment, team training, and a willingness to experiment on the journey toward building a more resilient, adaptive, and successful organization [4].

Effective enterprise management in the modern era is not about adopting a single model but about intelligently integrating various methodologies. By combining the waste-reduction principles of Lean Management with the quality-focused culture of TQM and measuring progress with a holistic tool like the Balanced Scorecard, an enterprise can build a robust management system. Leveraging ERP technology to support these processes with real-time data and adopting a Contingency mindset to remain flexible in a volatile environment completes this multi-faceted approach.

The analysis of modern management models reveals a clear and consistent trend: the future of enterprise management is human-centric, adaptive, and networked. The transition from rigid hierarchies to fluid, purpose-driven ecosystems is no longer a niche trend but a strategic imperative for survival and growth in the 21st century.

Success does not lie in blindly implementing the latest management fad but in thoughtfully understanding the core principles of these models be it Agile's responsiveness, DevOps' collaboration, Holacracy's distributed authority, or Lean's relentless pursuit of value and thoughtfully integrating them into the unique context of the enterprise. The ultimate goal is to build an organization that is not only efficient and profitable but also resilient, innovative, and a fulfilling place for people to contribute their best work.

REFERENCES

1. Laloux, Frederic. Reinventing Organizations. (2014). - The foundational book that introduces the concept of Teal Organizations and provides a detailed framework for understanding organizational evolution.
2. Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing Agile. Harvard Business Review, 94(5), 40-50
3. Sutherland, Jeff. Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time. (2014). - Written by the co-creator of Scrum, this book is an accessible and compelling introduction to the Agile methodology and its practical benefits.
4. Doerr, John. Measure What Matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs. (2018). - The definitive guide to implementing Objectives and Key Results (OKRs), a key tool for results-based management.
5. Pink, Daniel H. Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us. (2009). - A critical read for understanding the modern workforce. Pink argues that motivation stems from autonomy, mastery, and purpose-core tenets of modern management models.

UDC 658.5:004

Nataliia Pitel, PhD in Economics, Associate Professor,
Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Effective Business Process Management in the Digital Economy

Business processes determine the organization of enterprise activities, shape the interrelation of managerial, production and service operations, and influence resource efficiency and market competitiveness. Business process management is regarded as a methodology for aligning strategic and operational objectives, optimizing costs, and ensuring the effectiveness of economic performance.

The problematic issues of business process management include fragmented implementation of the process approach, insufficient level of automation, and orientation towards local tasks without consideration of long-term strategic perspectives. The presence of such issues complicates enterprise adaptation to environmental changes and limits opportunities for improving overall efficiency.

The relevance of the research is determined by the transition to the digital economy, which is accompanied by large-scale transformation of the business environment. Globalization, digitalization, the introduction of intelligent technologies and automated systems create new conditions for enterprise development, where effective business process management becomes a key factor for growth and the maintenance of sustainable competitive positions.

Effective business process management in the digital economy is characterized by cyclicity and continuous improvement. To illustrate the logic of this approach, the BPM lifecycle model is applied, which demonstrates the sequence of key stages and their interconnection within the management system. As shown in Figure 1, the management cycle includes modeling, automation, monitoring, analytical evaluation, and optimization, ensuring alignment between strategic and operational objectives of the enterprise.

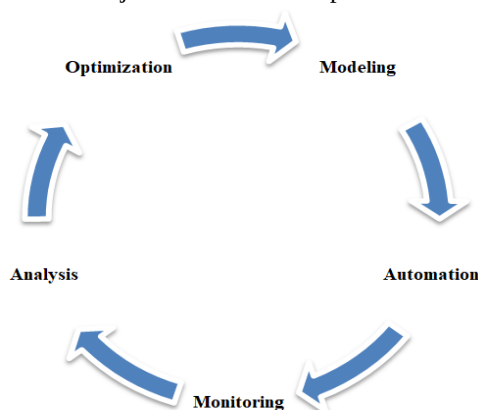


Figure 1 – Business Process Management (BPM) Lifecycle in the digital economy

The presented scheme illustrates the principle of cyclicity in business process management and emphasizes the importance of continuous improvement in the digital economy. The closed cycle demonstrates that each stage directly influences further development, ensuring flexibility and adaptability of processes. Such an approach supports enterprise efficiency even under dynamic changes in the external environment.

Further discussion should focus on the analysis of key trends in the digital economy that shape new conditions for business process management and define the prospective directions of its transformation.

The digital economy is characterized by the rapid spread of information technologies, automation of operations, the use of artificial intelligence and big data, as well as the development of cloud platforms and e-commerce services. Mobile applications ensure continuous access of consumers to goods and services and create new channels of communication between businesses and clients. Real-time analytics provides the ability to track consumer behavior and make well-grounded managerial decisions. Business Intelligence systems make it possible to forecast demand, optimize inventories, and reduce risks. Omnichannel models integrate online and offline sales channels, forming a unified space of interaction with consumers. At the same time, the importance of cybersecurity increases, as digitalization of business processes is accompanied by a higher risk of data breaches and cyberattacks. The need for a comprehensive approach to business process management is driven by the combination of technological modernization with organizational changes and the development of digital competencies of personnel [5;7].

Economic analysis confirms that digitalization of business processes generates a multidimensional effect for enterprises. According to McKinsey [5], automation reduces operational costs by 20-30%, decreases process execution time by 30-60%, and increases labor productivity by 15-25%. The use of Business Intelligence systems improves the quality of managerial decisions and forecasting accuracy, while omnichannel models of interaction

enhance customer satisfaction and loyalty. OECD [7] reports that companies with a high level of digital maturity adapt more quickly to environmental changes and reduce operational risks.

Global investments in digital transformation are projected by Statista [9] to reach 3.9 trillion USD, while the digital transformation market, according to Grand View Research [3], will grow from 1.07 trillion USD in 2024 to 4.61 trillion USD by 2030, with a compound annual growth rate (CAGR) of 28.5%. Organizations that successfully implement digital practices report revenue growth of 5-15% and cost reductions of 10-25% [4].

At the global level, automation also generates substantial impact: Quixy [8] projects that workflow automation in manufacturing could deliver up to 4.9 trillion USD in additional annual revenue by 2030. A survey conducted by Flobotics [2] found that 74% of users of automation tools complete tasks faster, confirming measurable benefits even at the level of individual employees.

Nevertheless, the realization of digital potential remains partial. Docsumo [1] shows that companies achieve only 31% of the expected revenue growth from digital transformation, while McKinsey [6] reports that 77% suffer from a shortage of digital talent. These findings indicate that technological investments alone are insufficient without parallel development of organizational capabilities and human competencies.

The observed changes can be explained by a combination of factors. First, automation eliminates redundant operational costs associated with manual procedures, directly reducing the cost of goods and services. Second, digital technologies accelerate business processes through electronic document management, integrated platforms, and real-time analytics, thereby reducing cycle time. The application of intelligent systems enhances labor productivity by automating routine tasks and enabling personnel to focus on strategic functions. An additional factor is the enhancement of transparency and predictability in enterprise activities, which improves the quality of managerial decisions and strengthens consumer confidence.

Despite evident advantages, digitalization of business processes is associated with a range of risks and limitations. High implementation costs remain a major barrier, particularly for small and medium-sized enterprises, as the adoption of advanced technologies requires substantial investment in infrastructure and software. Limited digital competencies among personnel reduce the efficiency of implemented systems and slow down organizational adaptation. Increased vulnerability to cyberattacks and data breaches creates additional threats, making cybersecurity a critical element of business process management. Dependence on external technology providers and digital platforms also generates risks related to system failures, data integrity, and continuity of operations. Another limitation is the uneven level of digital maturity across countries and sectors, which may widen the gap in competitiveness. Regulatory uncertainty further intensifies risks, as rapid technological development often outpaces the establishment of appropriate legal and institutional frameworks.

Future development of business process management will be determined by the deeper integration of advanced technologies. Artificial intelligence and machine learning will increasingly support decision-making, predictive analytics, and process optimization. Real-time big data analytics will enable enterprises to respond more quickly to environmental changes and customize processes with higher precision. Cybersecurity integration into BPM systems will become a mandatory condition for sustainable functioning, as data protection and operational resilience gain strategic significance. A further stage of transformation is the transition from simple automation to the intellectualization of business processes, which will ensure greater flexibility, innovativeness, and competitiveness of enterprises in the digital economy.

In conclusion, business process management in the digital economy becomes a key tool for improving enterprise efficiency and competitiveness. Digitalization reduces costs, increases productivity, enhances decision-making quality, and creates new forms of customer interaction. At the same time, further development requires overcoming risks and barriers related to high costs, skill shortages, and cybersecurity threats.

REFERENCES:

1. Docsumo. Digital transformation statistics and trends. 2024. URL: <https://www.docsumo.com>.
 2. Flobotics. RPA and automation statistics. 2025. URL: <https://flobotics.io>.
 3. Grand View Research. Digital transformation market size, share & trends report, 2030. 2024. URL: <https://www.grandviewresearch.com>.
 4. Integrate.io. 50 statistics every technology leader should know in 2025. 2025. URL: <https://www.integrate.io>.
 5. McKinsey & Company. The state of AI and automation. 2023. URL: <https://www.mckinsey.com>.
 6. McKinsey & Company. Delivering the right data talent for your data transformation. 2025. URL: <https://www.mckinsey.com>.
 7. OECD. OECD digital economy outlook 2024 (Vols. 1–2). OECD Publishing, 2024. URL: <https://www.oecd.org>.
 8. Quixy. Workflow automation statistics and forecasts. 2025. URL: <https://quixy.com>.
- Statista. Global digital transformation spending 2017–2025. 2025. URL: <https://www.statista.com>

УДК 658.8

Андрійчук Я. В., магістрантка, гр. ЗМО-25-1М, ФБСО
 Науковий керівник – Орлова К. Є.,
 к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту,
 бізнесу та маркетингових технологій
 Державний університет «Житомирська політехніка»

Тренди розвитку маркетингу в соціальних мережах як інструменту забезпечення конкурентоспроможності бізнесу

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується швидким зростанням ролі цифрових технологій у сфері маркетингу, серед яких особливе місце посідає соціальний медіамаркетинг (SMM). Соціальні мережі стали ключовою платформою комунікації між бізнесом і споживачем, трансформуючи класичні підходи до просування товарів і послуг. Саме тому актуальним є аналіз трендів розвитку маркетингу в соціальних мережах як одного з провідних інструментів забезпечення конкурентоспроможності бізнесу.

Інтернет-маркетинг розвивається як самостійна сфера знань, що поєднує методи економіки, менеджменту, комунікацій та психології. Його роль у сучасному світі полягає у формуванні інтерактивного середовища взаємодії між брендом і споживачем. Завдяки ефективним інформаційно-комунікаційним технологіям, інтегрованим у соціальні мережі, підприємства отримують можливість оперативно реагувати на зміни ринку, будувати довготривалі стосунки зі споживачами та створювати персоналізовані маркетингові рішення [1, с. 37].

SMM (social media marketing) виник унаслідок поширення соціальних мереж і став ключовим інструментом просування компаній у цифровому середовищі. Його головна мета – залучення та утримання уваги споживачів, підвищення впізнаваності бренду та формування лояльності аудиторії. Завдяки стрімкому розвитку технологій SMM перетворився з допоміжного елемента SEO у самостійну маркетингову стратегію. Сучасні компанії використовують широкий арсенал інструментів: від класичних постів і сторіз до відеоконтенту, стрімів, чат-ботів і таргетованої реклами [2, с. 68].

Однією з головних переваг соціальних мереж є можливість точного визначення цільової аудиторії, що дозволяє зменшити маркетингові витрати та підвищити ефективність комунікацій. Соціальні мережі забезпечують зворотний зв'язок, аналітику поведінки користувачів, формування бази даних для подальшої персоналізації контенту. Такий підхід сприяє підвищенню конкурентоспроможності бізнесу завдяки створенню позитивного іміджу, лояльності клієнтів і довіри до бренду [3, с. 106].

У сучасних умовах розвитку SMM можна виділити кілька ключових трендів, які визначають конкурентоспроможність бізнесу. Перший – зростання ролі відеоконтенту. Короткі відеоформати (Reels, TikTok, Shorts) забезпечують найбільше залучення серед користувачів, що пояснюється їхньою динамічністю та емоційністю. Другий тренд – персоналізація маркетингу, яка полягає у створенні контенту, адаптованого до інтересів конкретної аудиторії. Третій – автоматизація маркетингових процесів, зокрема за допомогою штучного інтелекту, аналітичних систем і чат-ботів, що дозволяють забезпечити цілодобову взаємодію зі споживачами. Не менш важливим напрямом є зростання ролі етичного маркетингу та прозорості комунікацій. Користувачі соціальних мереж дедалі частіше звертають увагу на цінності брендів, їхню соціальну відповідальність і позицію щодо суспільно важливих питань.

Варто зазначити, що соціальні мережі активно виходять у лідери споживання контенту серед користувачів різних вікових груп, що забезпечує підприємствам широке охоплення цільової аудиторії. Платформи постійно вдосконалюються, адаптуючись до потреб користувачів, а тому маркетологам необхідно постійно відстежувати зміни й оновлювати свої стратегії [3, с. 107].

Серед новітніх підходів, що формують конкурентоспроможність бізнесу у сфері SMM, виділяють створення брендівих спільнот, роботу з мікроінфлюенсерами, а також застосування гейміфікації. Усе це сприяє емоційному залученню користувачів, підвищенню довіри до бренду та розширенню його ринкових можливостей.

Таким чином, маркетинг у соціальних мережах сьогодні є невід'ємною складовою бізнес-стратегії підприємств. Він забезпечує комплексний вплив на споживача, поєднуючи аналітичні, психологічні та технологічні інструменти. У результаті бізнес отримує можливість не лише підвищити свою видимість у цифровому просторі, але й зміцнити конкурентні позиції на ринку, використовуючи потенціал інтерактивних комунікацій.

Список використаних джерел

1. Башинська І. О. Маркетингові комунікації підприємства у соціальних мережах. *Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»*. 2012. Вип. 9 (34), ч. 1. С. 36–41.
2. Ілляшенко С. М. Сучасні тенденції застосування Інтернет-технологій у маркетингу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. Т. 2, № 4. С. 64–74.
3. Смолянук О. В. Використання соціальних мереж у маркетингових комунікаційних стратегіях підприємств. *Економіка та держава*. 2013. № 5. С. 105–108.

УДК 331.101.3:331

Арицунян Н.К., магістрант, гр. ПВМ-10, ФБСО
Науковий керівник: Сотник А. А. к.е.н., доц.
Державний університет «Житомирська політехніка»

РОЗВИТОК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Формування ефективної системи управління персоналом є одним із ключових завдань сучасного підприємства. Умови ринкової економіки та зростаюча конкуренція вимагають від організацій максимально раціонального використання трудових ресурсів. Персонал виступає не лише виконавцем виробничих процесів, а й основним чинником розвитку та впровадження інновацій. Саме тому від якості управління кадрами залежить продуктивність праці, фінансові результати та конкурентоспроможність підприємства. Система управління персоналом охоплює планування, підбір, навчання, розвиток, мотивацію та оцінку співробітників. Її ефективність визначається здатністю забезпечувати оптимальне поєднання інтересів працівників та стратегічних цілей організації [2].

Важливим напрямом є також створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Формування системи управління персоналом передбачає застосування сучасних методів і підходів до роботи з людьми. Це дозволяє не лише підвищити результативність праці, а й забезпечити довгострокову стабільність підприємства. Отже, грамотна побудова системи управління персоналом є запорукою успішного функціонування та сталого розвитку організації.

Система управління персоналом підприємства – це цілісна сукупність методів, принципів, форм, інструментів і організаційних заходів, спрямованих на планування, добір, розвиток, мотивацію, оцінку та утримання працівників з метою забезпечення ефективної діяльності підприємства. Вона поєднує стратегічні цілі організації з інтересами персоналу, створює умови для раціонального використання трудового потенціалу та формування високопрофесійного і згуртованого колективу [1; 3].

Ефективно побудована система управління персоналом дозволяє забезпечити раціональне використання трудових ресурсів і підвищити продуктивність праці. Вона сприяє формуванню висококваліфікованого кадрового потенціалу та створенню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Така система дає можливість підвищити мотивацію працівників, зменшити плинність кадрів і забезпечити їх професійний розвиток. Крім того, вона допомагає узгодити особисті інтереси співробітників зі стратегічними цілями підприємства. У результаті підвищується конкурентоспроможність організації та її здатність до інноваційного розвитку.

На нашу думку, вітчизняним підприємствам слід поступово відмовлятися від застарілих методів управління персоналом і переходити до сучасних, більш гнучких та результативних підходів. Ефективна система управління персоналом сьогодні має базуватися на гармонійному поєднанні людського потенціалу, організаційних змін та здатності компанії швидко адаптуватися до динамічних умов внутрішнього й зовнішнього середовища. Такий підхід передбачає орієнтацію не лише на оперативні завдання, а й на стратегічний розвиток трудових ресурсів. Використання інноваційних методів, цифрових технологій управління кадрами та кращих практик зарубіжного досвіду дозволяє суттєво підвищити ефективність функціонування персоналу [2].

У центрі сучасної концепції управління мають бути потреби працівників, їхня мотивація, професійне зростання та залученість до процесу прийняття рішень. Важливо також формувати корпоративну культуру, яка забезпечуватиме довіру, командну взаємодію та інноваційність. Виходячи з цього, можна стверджувати, що система управління персоналом повинна складатися з взаємопов'язаних елементів, які інтегрують кадрову політику з цілями підприємства і сприяють його сталому розвитку [1].

Таким чином, система управління персоналом підприємства є ключовим елементом ефективного функціонування організації, оскільки забезпечує оптимальне використання трудових ресурсів. Вона включає планування, підбір, навчання, мотивацію, оцінку та розвиток працівників, що дозволяє досягати стратегічних цілей підприємства. Сучасні підходи до управління персоналом враховують індивідуальні потреби співробітників, змінні умови роботи та розвиток корпоративної культури. Ефективна система підвищує продуктивність, стимулює розвиток професійних компетенцій і формує лояльність персоналу.

Список використаних джерел:

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В. 2020. 466 с.
2. Гурська І. С., Герчанівська С. В. Система управління персоналом як основа забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства. Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки). 2023. № 1 (47). С. 69–77. DOI: <https://doi.org/10.31388/2519-884X-2023-47-69-77>
3. Качан Є.П. Управління трудовими ресурсами: навч. посібник. К.: Видавничий дім «Юридична книга», 2015. 358 с.

УДК 658.8

**Балмасов Б.В., магістрант ФБСО,
Керівник: Ткачук Г.Ю., к.е.н., доц.,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій
Державний університет «Житомирська політехніка»**

ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В КОНТЕКСТІ СТВОРЕННЯ ЦІННОСТІ ДЛЯ СПОЖИВАЧА

Успіх підприємств в умовах сьогодення значною мірою залежить від їх здатності та готовності адаптуватися до мінливих умов, у яких вони змушені здійснювати та розвивати власну діяльність. На тлі безперервного прискорення інтеграційних процесів у світі, зростання глобальних викликів і загроз, а також підвищення потреб суспільства й економіки, появи нових продуктів, технологій і, відповідно, нових форм конкуренції, підприємства повинні усвідомлювати необхідність підвищення якості продукції та послуг, удосконалення виробничих і управлінських процесів, з метою забезпечення ефективності діяльності шляхом випередження конкурентів. За таких умов, виникає потреба у створенні нових джерел задоволення потреб споживачів, тобто в інноваціях.

Сьогодні, коли висока якість продукції стала базовою умовою діяльності й уже не забезпечує вирішальної переваги, ключовим чинником сталого розвитку та конкурентоспроможності підприємств стає їх здатність передбачати глобальні економічні зміни та своєчасно й ефективно реагувати на зростаючі потреби суспільства, а також на будь-які трансформації у внутрішньому й зовнішньому середовищі, що досягається шляхом безупинного інноваційного розвитку. При дослідженні питань інноваційного розвитку та управління інноваціями насамперед необхідно з'ясувати, що охоплює поняття «інновація», адже не кожне вдосконалення діяльності можна вважати інноваційним.

При дослідженні поняття «інновація» ключовим є визначення її сутності, оскільки не кожне вдосконалення діяльності можна вважати інноваційним. В економічній літературі даному питанню приділено достатньо уваги, проте наразі не існує єдиного підходу до розуміння сутності даного поняття. Так, під інновацією іноді визначають результат науково-технічних розробок, винаходів чи нових зразків продукції [1], або систему умов для впровадження нововведень [2]. Такі підходи спрощують реальність, звужуючи сферу застосування терміна. Часто з інновацією пов'язують конкретний рівень господарювання, розглядаючи її як здатність створювати наукоємну продукцію, що відповідати вимогам світового ринку [3].

Незважаючи на різні погляди науковців зазначимо, що головним призначенням інновацій в умовах сьогодення, на нашу думку, є формування нової цінності для споживача. Саме тому, метою інноваційного менеджменту можна вважати постійне прагнення виводити на ринок продукти, які здатні створювати нову цінність як для постійних клієнтів, так і для нових покупців. Підприємства, на яких менеджмент активно сприяє розвитку інноваційної діяльності, досягають вищих доходів і швидшого зростання.

Оскільки цінність продукту чи послуги залежить від їхньої якості та унікальності, на менеджмент покладаються завдання: забезпечення виробництва високоякісної продукції та створення продукції з кращими ринковими характеристиками, наприклад, унікальним дизайном.

Мета інноваційного менеджменту полягає в управлінні проектами зі створення нових інтелектуально насичених цінностей, що робить інновації ключовим фактором зростання, прибутковості та конкурентоспроможності бізнесу. Об'єктом інноваційного менеджменту на підприємстві виступає безпосередньо інноваційний процес, який є багатапною процедурою трансформації наукових знань в інновацію. За таких умов ключовим завданням інноваційного менеджменту є управління оперативною реакцією підприємства на зміни ринкових потреб. Проте важливо враховувати, що така стратегія забезпечує лише тимчасову перевагу, оскільки інновації швидко переймаються конкурентами. Тому керівництво, орієнтоване на інновації, має не лише вчасно передбачати, але й випереджати очікування споживачів. Лише так можна створювати продукти та послуги, які певний час залишатимуться унікальними на ринку.

Підсумовуючи проведене дослідження відмітимо, що умовах сьогодення успіх підприємств значною мірою залежить від їхньої здатності адаптуватися до динамічних ринкових змін і створювати нову цінність для споживачів шляхом інноваційного розвитку. Інноваційний менеджмент відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності, оскільки спрямований на управління процесами створення інтелектуально насичених продуктів і послуг, які відповідають зростаючим потребам ринку.

Список використаних джерел

1. Алейнікова О. Інноваційний та інвестиційний менеджмент. URL: <http://surl.li/unnnri>
2. Большая О.В. Інноваційний менеджмент як основа розвитку організації. Держава і регіони. 2024. №2(132). С. 85-87.
3. Дудар Т.Г., Мельниченко В.В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 250 с.

УДК 658.3

Бандура М.В., здобувач ФБСО
Науковий керівник – Бужимська К.О., к.е.н., доц.,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій
Державний університет «Житомирська політехніка»

СИСТЕМА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Розробка системи антикризового управління персоналом є надзвичайно важливою для забезпечення стійкості та ефективності підприємства в умовах економічної нестабільності та непередбачуваних змін на ринку. Така система дозволяє своєчасно виявляти кризові загрози та оперативно реагувати на них, мінімізуючи негативний вплив на колектив і виробничі процеси. Вона сприяє збереженню ключових кадрів, підвищенню мотивації працівників та підтримці високого рівня продуктивності навіть у складних умовах [3].

Крім того, розробка системи антикризового управління персоналом дозволяє оптимізувати чисельність і структуру персоналу відповідно до стратегічних цілей підприємства. Така система також забезпечує розвиток кадрового потенціалу та підготовку підприємства до майбутніх кризових ситуацій. У результаті її впровадження підвищується адаптивність організації та її конкурентоспроможність на ринку [1].

Система антикризового управління персоналом підприємства це сукупність взаємопов'язаних структур, процедур, методів та заходів, спрямованих на збереження, розвиток і ефективне використання кадрового потенціалу в умовах кризових змін. Вона забезпечує своєчасне виявлення кризових загроз, адаптацію персоналу до нових умов, підтримку продуктивності та мотивації працівників, а також оптимізацію чисельності та структури колективу. Така система інтегрує стратегічне планування, оперативне реагування та превентивні заходи, створюючи умови для безперервності виробничих та управлінських процесів [1].

Використання механізмів системи антикризового управління персоналом як ефективної альтернативи банкрутству дозволяє підприємствам перейти від пасивної, захисної позиції до активної, наступальної стратегії розвитку. Концепція антикризового управління спрямовує керівників на стратегічні та перспективні напрями роботи з персоналом, що забезпечують стабільність і розвиток організації навіть у складних умовах. До таких напрямів належать [2; 3]:

масова перекваліфікація працівників у зв'язку з впровадженням нових технологій та змін у виробничих процесах;

розробка прозорих і справедливих процедур працевлаштування або компенсаційних програм при скороченні персоналу;

створення систем мотивації та стимулювання, орієнтованих на підтримку продуктивності під час кризових змін;

впровадження заходів з психологічної підтримки та зміцнення корпоративного клімату;

формування кадрового резерву та планів професійного розвитку для ключових співробітників.

Такий комплексний підхід дозволяє не лише зберегти кадровий потенціал підприємства, а й забезпечити його готовність до оперативного реагування на нові виклики ринку та довгостроковий розвиток.

Таким чином, система антикризового управління персоналом є ключовим інструментом забезпечення стабільності та ефективності підприємства в умовах кризових змін. Вона об'єднує комплекс заходів, спрямованих на збереження, розвиток і адаптацію кадрового потенціалу. Основними завданнями системи є оптимізація чисельності та структури персоналу, підвищення мотивації, підтримка продуктивності та психологічного стану працівників. Використання сучасних інструментів і технологій дозволяє своєчасно виявляти кризові загрози та оперативно реагувати на них. Антикризові стратегії забезпечують безперервність виробничих і управлінських процесів, знижують ризики конфліктів і втрати ключових кадрів. Інтеграція таких заходів на всіх етапах життєвого циклу підприємства підвищує його стійкість та адаптивність до змін у зовнішньому середовищі. У результаті впровадження системи антикризового управління персоналом забезпечується довгостроковий розвиток і конкурентоспроможність організації.

Список використаних джерел

1. Буряк Т. В. Управління персоналом у кризових умовах: методичний підхід. Економіка та управління. 2018. №7. С. 55-62.
2. Мітін О. М., Овчинников А. В., Токарева Ю. А., Федорова О. В. Антикризове управління персоналом організації: Навчальний посібник. 1-е вид., 2018. 324 с.
3. Сидоренко В. П. Моделі антикризового менеджменту персоналу. Економіка та підприємництво. 2017. №10. С. 112-119.

УДК: 658.8

Барков Ілля Сергійович, здобувач ступеня доктора філософії
Науковий керівник: Боковня Анжеліка Олегівна,
доцент кафедри економічної кібернетики та маркетингу, к.е.н., доцент
Черкаський державний технологічний університет

Практики маркетингового управління споживчою лояльністю до бренду в медіакомпаніях

Зростаюча популярність цифрових платформ, соціальних мереж і стрімінгових сервісів стимулює медіакомпанії активно впроваджувати новітні практики управління лояльністю, що базуються на інтеграції технологій та емоційного брендингу. У цьому контексті дослідження маркетингових стратегій, які ефективно впливають на формування довготривалих зв'язків із аудиторією, набуває особливої актуальності. Під практиками маркетингового управління споживчою лояльністю до бренду розуміють конкретні методи, стратегії та інструменти, які компанії застосовують для досягнення своїх маркетингових цілей. Це – процеси планування, реалізації та оцінки маркетингових активностей, спрямовані на ефективне управління медіабрендом, його поширенням, забезпеченням високого рівня задоволення потреб споживачів та формування лояльності до медіабренду. Практики маркетингового управління допомагають медіакомпаніям будувати та підтримувати міцні взаємини з клієнтами, покращувати їх лояльність та забезпечувати стійке зростання бізнесу.

Для дослідження практик маркетингового управління лояльністю до бренду в медіакомпаніях розглянемо структуру медіаринку, що дозволить дослідити його сегменти, з'ясувати практики управління лояльністю в кожному з них та виявити закономірності щодо маркетингового управління лояльністю в кожному сегменті медіаринку. Медіаринок України складається з п'яти основних сегментів продукції: класичні медіа – преса, радіо, телебачення та новітні – Digital (Internet)-медіа та ООН (out of home)-медіа (білборди, медіафасади, тощо). За доволі короткий період, з 2020 по 2024 рр., відбулася суттєва зміна структури ринку медіапродуктів на користь Інтернет-продуктів. Натомість суттєво зменшилася частка друкованих та медіапродуктів на телебаченні. Значно зросла частка онлайн-контенту та стрімінгових сервісів. Частка кінопродукції та радіо зазнала незначних змін. Це свідчить про цифровізацію споживання медіа в Україні. За даними інституту масової інформації та ресурсу InMind структура вітчизняного медіаринку станом на 2024 р. орієнтовно така: телебачення – 30 %; ООН (out of home) медіа – зазвичай використовується більше для рекламних цілей, а не як основне джерело новин; радіо – 12 %; преса – 5 %; Digital (Internet) – 84 % – соціальні мережі і 30 % – новинні сайти [1].

Концентрація компаній в межах конкретного сегменту примушує їх активно розробляти і застосовувати новітні складні і перспективні маркетингові технології для утримання споживача та його лояльності до бренду. В насичених сегментах цей процес набуває перманентного стану, коли медіакомпанія вимушена виокремлювати частину ресурсів, які спрямовуються виключно на маркетингове управління лояльністю до бренду, оскільки це означає існування компанії на ринку. Розглянемо актуальні практики маркетингового управління лояльністю до бренду в контексті вітчизняного медіаринку, враховуючи те, що медіакомпанії найчастіше використовують багатоканальні стратегії для залучення та утримання лояльних клієнтів. Це означає, що компанії надають контент через різні платформи: телевізійні канали, мобільні додатки, сайти, соціальні мережі тощо:

1) *Практика персоналізації контенту.* Практика полягає у адаптуванні інформації, яку отримує користувач, відповідно до його інтересів, поведінки, демографічних характеристик або контексту споживання. Мета застосування практики персоналізації контенту полягає в тому, щоб зробити контент максимально релевантним і цінним для споживача, тим самим підвищуючи залученість, лояльність до бренду та ефективність комунікації. Платформи, які широко застосовують алгоритми персоналізації контенту, наприклад YouTube, Netflix, Spotify, Google, Facebook тощо, швидко захоплюють великі сегменти медіаринку. Серед українських медіа прослідковується тенденція до активного застосування алгоритмів персоналізації контенту. Наприклад, онлайн-видання «Українська правда» використовує систему рекомендацій статей на основі інтересів читача. Новинний портал LIGA.net пропонує персоналізовану стрічку новин, яка адаптується до вподобань користувача. Платформа ukr.net дозволяє користувачам налаштовувати власну стрічку новин, обираючи цікаві їм теми та джерела. Ефективність практики персоналізації контенту можна виміряти за допомогою рейтингу кліків (CTR) та коефіцієнту конверсії, що демонструють реальні докази їхнього впливу на успіх бізнесу [2].

2) *Практика впровадження програм лояльності та преміум-підписки.* Програми лояльності – це комплекс маркетингових дій в якому залучена велика кількість учасників процесу: виробники контенту, розповсюджувачі, фінансові партнери, як внутрішні так і зовнішні [3]. Метою реалізації програм лояльності в медіа є формування стійкої групи споживачів медіаконтенту, лояльної до бренду. Для споживачів медіаконтенту програми лояльності поділяють на чотири основні категорії: на основі балів, на основі цінності, багаторівневі та на основі підписки [4]: програми лояльності на основі балів, програми

Секція 1. Сучасні моделі ефективного менеджменту, бізнесу та маркетингу підприємств

лояльності на основі цінності, багаторівневі програми лояльності, програми лояльності на основі підписки. Прикладом ефективного застосування практик впровадження програм лояльності та преміум-підписки є досвід компанії MEGOGO (Україна), яка з 2021 р. впровадила систему знижок на підписки, зокрема на контент розділу «Освіта», що дозволило залучити понад 1 млн. користувачів у перший рік, аудіопродукти прослухали понад 1,26 млн унікальних користувачів [5]. Запровадження партнерської програми з Admitad у 2021 р. сприяло зростанню кількості замовлень у 14 разів за два роки [6].

3) *Практика інтерактивності та залучення аудиторії* – опитування, голосування, коментарі та інші форми активної участі глядачів/слухачів. Такі елементи допомагають створювати відчуття належності до спільноти, що сприяє формуванню лояльності до бренду;

4) *Практика гейміфікації контенту* – використання елементів гейміфікації для залучення та утримання уваги користувачів є популярним в соціальних мережах, де контент може бути інтегрований з різними ігровими елементами.

5) *Практика інтеграції із соціальними мережами* – медіакомпанії активно інтегруються в соцмережі через створення акаунтів, які підтримують регулярну взаємодію з підписниками: публікація новин, інтерактивні пости, конкурси та активності для залучення уваги. Це допомагає не лише взаємодіяти з потенційними клієнтами, але й сприяє формуванню лояльності через постійну присутність бренду в їхньому повсякденному житті.

6) *Практика створення ексклюзивного контенту* – пропозиція ексклюзивного контенту для своїх лояльних споживачів. Це може бути доступ до нових шоу, фільмів, пісень чи відео, яких немає на інших платформах.

7) *Практика взаємодії з інфлюенсерами та лідерами думок* – активна співпраця медіакомпаній з інфлюенсерами та лідерами думок забезпечує залучення нових аудиторій, дозволяє створювати більш автентичні та персоналізовані взаємодії з потенційними та існуючими користувачами, що посилює відчуття належності до бренду.

8) *Практика використання аналітики та даних* – аналіз даних про користувачів дозволяє розуміти їхні переваги та інтереси, що дозволяє налаштовувати рекламні кампанії, пропонувати релевантний контент і підвищувати лояльність через точкові маркетингові стратегії.

9) *Практика створення спільнот навколо бренду* – створення спеціалізованих платформ або груп медіакомпанією дозволяє користувачам обговорювати контент, ділитися враженнями, брати участь у чатах чи форумах. Ці спільноти допомагають глибше взаємодіяти з брендом і сприяють формуванню лояльності, оскільки споживачі відчувають свою значущість у цій екосистемі.

11) *Практика залучення клієнтів через користувацький контент* – заохочення медіакомпанією створення користувацького контенту (UGC – User Generated Content), що дозволяє глядачам, слухачам або читачам активно долучатися до процесу створення контенту, публікуючи свої відео, коментарі або огляди.

Список використаних джерел:

1. Троян В. Дослідження: українці отримують новини переважно із соцмереж і дедалі менше з новинних сайтів. *Інститут масової інформації*. URL: <https://imi.org.ua/news/doslidzhennya-ukrayintsi-otrymuyut-novyny-perevazhno-iz-sotsmerezhi-i-vse-menshe-z-novynnyh-sajtiv-i64760> (дата звернення 13.05.2025).
2. Кобернюк С.О., Струнгар А.В., Завгородня Л.В. Аналіз ролі та ефективності використання штучного інтелекту у вдосконаленні персоналізованої реклами та взаємодії з аудиторією. *Економіка та суспільство*. № 61. 2024. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3834>
3. Камінський, І. Формування програм підвищення лояльності споживачів у продажах. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів* : матеріали V Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Тернопіль, 16 трав. 2024 р. Тернопіль, 2024. Ч. 1. С. 200-203.
4. Ultimate guide to customer loyalty in Publishing and Media. *Deployteq*. URL: <https://deployteq.com/ultimate-guide-to-customer-loyalty-in-publishing-and-media/> (дата звернення 10.04.2025)
5. Результати 2024 року: екосистема контенту та рейтинг уподобань українців. *Margosha*. URL : <https://margosha.com.ua/content-ecosystem-and-preference-rating-of-ukrainians> (дата звернення 13.05.2025)
6. MEGOGO вдалося збільшити кількість замовлення у 14 разів за допомогою партнерського маркетингу. *Admitad*. URL: <https://www.admitad.com/ua/casestudies/megogo> (дата звернення 13.05.2025)

УДК 658.14:004.8

Бедер Д. А. аспірант кафедри
менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій
Науковий керівник Цаль-Цалко Ю. С., д. е. н., професор
Державний університет «Житомирська політехніка»

Цифрова інфраструктура бізнес-процесів на підприємствах

Цифрова трансформація українського бізнесу вже давно вийшла за межі локальної автоматизації окремих функцій – обліку, складського управління чи збуту. Вона стала необхідністю створення цілісної цифрової інфраструктури бізнес-процесів, що забезпечує наскрізне планування, виконання, моніторинг і контроль операцій у режимі реального часу.

Сучасні наукові дослідження свідчать, що цифровізація – це не лише впровадження інформаційних технологій, а системна трансформація управлінської моделі підприємства, де дані виступають базою для прийняття рішень, а інформаційно-комунікаційне середовище забезпечує стійкість і конкурентоспроможність [1; 2]. Важливою складовою цього процесу є інтегровані інформаційні системи (ERP, CRM, BPM), які не лише фіксують бізнес-процеси, а й регламентують їх виконання, контролюють показники ефективності та забезпечують прозорість управління [2; 3].

В умовах воєнних ризиків, кібератак і розривів логістичних ланцюгів цифрова стійкість операцій стала не лише фактором ефективності, а й умовою виживання підприємств. Цифрова інфраструктура дозволяє стандартизувати дії персоналу, юридично значимо документувати транзакції, інтегрувати виробничий, логістичний і фінансовий контури в єдиний інформаційний простір та контролювати ключові показники (час циклу, собівартість, якість).

Формування інформаційного забезпечення управління передбачає перенесення управлінських процесів безпосередньо у цифрове середовище. Керівник отримує доступ до актуальних даних про стан процесів, відхилення та ризики, а не працює лише з паперовими звітами «постфактум».

Таким чином, цифрова інфраструктура бізнес-процесів стає не допоміжним елементом ІТ-служби, а базовим компонентом корпоративної архітектури. Вона забезпечує відтворюваність операцій, прозорість відповідальності, управлінську гнучкість та готовність підприємства дотримуватись регуляторних вимог щодо кіберстійкості та безперервності діяльності.

Перехід до цифрової моделі управління бізнес-процесами не є спонтанним, а як відповідь на зростання комплексності операційного середовища. Прискорена цифрова трансформація підприємств в Україні відбувається під впливом одночасно ринкових, регуляторних та безпекових вимог. З боку держави реалізується Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України [4], яка формує стратегічні рамки цифрових перетворень як у бізнес-середовищі, так і в публічному секторі. Паралельно Україна гармонізує законодавство з актами ЄС NIS2 [5; 6] (посилення кіберстійкості секторів і ланцюгів постачання), DORA [7] (регулювання цифрової операційної стійкості фінансового сектору), оновленим eIDAS2 [8; 9] (цифрова ідентичність і довірчі послуги). Це зумовлює нові вимоги до управління процесами, ризиками, доступом і даними в операційній діяльності підприємства. Водночас, українське законодавство [10; 11] безпосередньо зачіпає питання управління критичними ІКТ-активами, що є основою цифрового функціонування бізнесу.

У такому контексті під цифровою інфраструктурою бізнес-процесів підприємства розумімо сукупність технічних, програмних, інформаційних, організаційно-нормативних і кадрових компонентів, які забезпечують моделювання, виконання, моніторинг, контроль і безперервне вдосконалення процесів діяльності в цифровій формі.

Інакше кажучи, це не лише набір ІТ-ресурсів (серверів, мереж, ERP-систем), а цілісне операційне середовище, у якому бізнес-процес:

- фіксується – цифрово описаний, має структуру і логіку виконання;
- виконується – частково або повністю автоматизований;
- відстежується – забезпечений системами телеметрії, KPI та аналітичного контролю;
- змінюється – підлягає гнучкому управлінню й вдосконаленню на основі даних.

З управлінської точки зору цифрова інфраструктура – це «несучі конструкції» підприємства, завдяки яким процеси постачання, виробництва, збуту, фінансів, управління персоналом і комплаєнсу функціонують як єдина керована система, а не як набір розрізнених ручних дій.

Для ефективного управління доцільно розглядати цифрову інфраструктуру як багатошарову систему, де кожен рівень має власне призначення:

1. Матеріально-виробничий шар (physical/hardware) – забезпечує матеріальну основу виконання операційних процесів (логістика, виробництво, збут).
2. Інформаційно-комунікаційний шар – охоплює корпоративні мережі передачі даних, серверні потужності (on-premises або хмарні), системи зберігання інформації, засоби кіберзахисту та безпечного

Секція 1. Сучасні моделі ефективного менеджменту, бізнесу та маркетингу підприємств

віддаленого доступу. Це інфраструктура, яка переносить транзакції бізнес-процесів і гарантує їхню безперервність.

3. Прикладний шар – бізнесові інформаційні системи (ERP, MES, WMS, CRM, HRM, BPM тощо), що формалізують регламенти процесів, контролінг, звітність, фінансовий та управлінський облік.

4. Шар даних – операційні бази даних і корпоративні сховища, які забезпечують єдине інформаційне середовище.

5. Нормативно-організаційний шар – регламенти, політики, процедури, стандарти й вимоги до управління ризиками, кіберстійкістю, безперервністю діяльності та комплаєнсом (зокрема, відповідно до Директиви ЄС NIS2 [5; 6]). До цього шару належать і механізми цифрової ідентифікації та довірчих послуг (eIDAS2 [8; 9]), що надають юридичну силу електронним транзакціям.

6. Кадрово-компетентнісний шар – персонал, який працює в цифровому середовищі, адмініструє інфраструктуру, аналізує дані та приймає рішення. Без достатнього рівня цифрових компетенцій співробітників (вміння працювати в ERP, аналізувати дашборди, дотримуватись політик доступу) інфраструктура не стає повноцінним інструментом управління.

Таким чином, узагальнена цифрова інфраструктура бізнес-процесів – це цілісна багаторівнева система, у якій матеріальна база підтримується інформаційно-комунікаційними технологіями, які забезпечують роботу прикладних систем, ті – генерують і використовують дані, а вже дані регулюються внутрішніми політиками та стандартами. У центрі цієї системи – люди, які керують процесами та приймають рішення. Наведена архітектура забезпечує узгодженість усіх елементів діяльності підприємства, створюючи надійну основу для цифровізації, контролю стійкості та ефективного управління ризиками. Роль цифрової інфраструктури сьогодні виходить далеко за межі автоматизації обліку: вона стала ядром операційного управління, полем для реінжинірингу процесів, об'єктом аудиту комплаєнсу та стійкості, а також механізмом легальної електронної взаємодії. Для українських підприємств питання вже полягає не в тому, чи цифровізувати процеси, а в тому, як вибудувати цілісну, стійку, юридично захищену та масштабовану цифрову архітектуру, що відповідатиме сучасним викликам економічної, технологічної та інформаційної безпеки підприємств.

Список використаних джерел

1. Ляшенко В. І., Вишневський О. С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку : монографія; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ : НАН України, Ін-т економіки пром-сті, 2018. 251 с. URL: https://iie.org.ua/wp-content/uploads/monografiyi/2017/Lyashenko_Vishnevsky_2018.pdf (дата звернення: 22.10.2025).
2. Вишневський В. П. Цифровізація економіки України: трансформаційний потенціал : монографія / В. П. Вишневський, О. М. Гаркушенко, С. І. Князев, Д. В. Липницький, В. Д. Чекіна ; за ред. В. П. Вишневського, С. І. Князева ; НАН України, Ін-т економіки промисловості. Київ : Академперіодика, 2020. URL: https://iie.org.ua/wp-content/uploads/2020/05/mono_vyshnevskiy-2020-digitalization_compressed-1.pdf (дата звернення: 23.10.2025).
3. Обіход С. В. Імплементация інформаційно-комунікаційних технологій у систему управління бізнес-процесами вітчизняних підприємств у контексті розвитку цифрової економіки. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 4 (98). С. 10–17. URL: <http://ema.ztu.edu.ua/article/view/249656/247030> (дата звернення: 23.10.2025).
4. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки: Розпорядження КМУ від 17.01.2018 № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/67-2018-%D1%80> (дата звернення: 22.10.2025).
5. Directive (EU) 2022/2555 (NIS2) of 14.12.2022. EUR-Lex. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2555/oj> (дата звернення: 23.10.2025).
6. Cybersecurity of network and information systems – NIS2 summary. EUR-Lex. URL: <https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/summary/cybersecurity-of-network-and-information-systems.html> (дата звернення: 23.10.2025).
7. Regulation (EU) 2022/2554 (DORA) — enters into application 17.01.2025. EIOPA overview. URL: <https://www.eiopa.europa.eu> (дата звернення: 23.10.2025).
8. Regulation (EU) 2024/1183 (eIDAS2) — European Digital Identity framework. EUR-Lex. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1183/oj> (дата звернення: 23.10.2025).
9. eIDAS 2.0 explained (wallets, qualified trust services). European Commission. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu> (дата звернення: 23.10.2025).
10. Про критичну інфраструктуру : Закон України від 16.11.2021 № 1882-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1882-20> (дата звернення: 22.10.2025).
11. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України : Закон України від 05.10.2017 № 2163-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2163-19> (дата звернення: 22.10.2025).

УДК: 338.4

Безугла Д.О., студентка ФБСО, групи ЗМО-24-1М
Науковий керівник: Пашенко О.П., к.е.н., доцент
кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових
технологій
Державний університет «Житомирська політехніка»

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Формування та розвиток системи управління логістичною діяльністю підприємства є ключовим чинником забезпечення його ефективності та конкурентоспроможності на сучасному ринку. Сучасні умови бізнес-середовища вимагають від підприємств оптимізації всіх ланцюгів постачання, скорочення витрат та підвищення швидкості обслуговування клієнтів. Логістична система дозволяє інтегрувати транспортні, складські, виробничі та інформаційні процеси, забезпечуючи узгодженість і контроль усіх матеріальних та фінансових потоків. Ефективне управління логістикою сприяє своєчасній доставці сировини, матеріалів і готової продукції, що безпосередньо впливає на якість продукції та задоволеність споживачів. Розвиток системи логістики дозволяє підприємству швидко адаптуватися до зміни попиту та ринкових умов, мінімізуючи ризики збоїв у постачанні [2; 3].

Сучасні інформаційні технології та автоматизація процесів створюють умови для підвищення точності планування та обліку ресурсів. Крім того, ефективна логістика забезпечує економію фінансових ресурсів за рахунок оптимізації маршрутів, зберігання та використання транспортних засобів. Впровадження системного підходу до управління логістикою дозволяє формувати стратегічні переваги підприємства та підвищувати його ринкову привабливість. Постійне вдосконалення логістичної системи сприяє зростанню продуктивності праці та ефективності використання активів. Таким чином, розвиток системи управління логістичною діяльністю є невід'ємною складовою стратегії стабільного розвитку підприємства.

Система управління логістичною діяльністю підприємства являє собою інтегрований комплекс організаційних, технологічних та інформаційних заходів і підрозділів, спрямованих на планування, координацію, контроль та оптимізацію всіх процесів постачання, виробництва та збуту продукції. Вона забезпечує ефективне управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками на всіх етапах логістичного ланцюга. До складу системи входять відділи постачання, складського господарства, транспорту та збуту, а також підрозділи контролю та планування, що взаємодіють між собою на основі ієрархічного та функціонального управління [1].

Основна мета такої системи - забезпечення своєчасності та надійності поставок, оптимізація витрат і підвищення рівня обслуговування споживачів. Крім того, система управління логістикою інтегрує сучасні інформаційні технології, автоматизовані системи обліку та моніторингу, що дозволяє підвищити прозорість і контроль усіх логістичних процесів. Вона також забезпечує адаптацію підприємства до змін ринкових умов, зменшуючи ризики збоїв у постачанні та збуті продукції. Логістична система виступає стратегічним інструментом підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємства в цілому [1; 2].

Принципи формування ефективної системи управління логістичною діяльністю підприємства передбачають комплексний підхід до організації, планування та контролю всіх логістичних процесів. Основні принципи можна окреслити наступним чином [1; 3]:

- системність – логістична система розглядається як цілісний комплекс взаємопов'язаних підсистем, що охоплюють постачання, виробництво, складське господарство, транспорт та збут продукції;
- цілісність та інтеграція процесів – усі логістичні функції повинні координуватися між собою та бути інтегровані у єдину систему управління, що забезпечує оптимізацію матеріальних, фінансових і інформаційних потоків;
- орієнтація на споживача – планування та управління логістикою здійснюється з урахуванням потреб клієнтів, забезпечення своєчасної доставки та високого рівня обслуговування;
- ефективність і оптимізація – всі логістичні процеси мають бути організовані так, щоб мінімізувати витрати, скоротити час циклу постачання та підвищити продуктивність використання ресурсів;
- гнучкість та адаптивність – система повинна швидко реагувати на зміни ринкових умов, попиту, ресурсної бази та зовнішнього середовища, забезпечуючи стабільність діяльності підприємства;
- прозорість і контроль – усі процеси повинні бути документовані, контрольовані та аналізовані за допомогою сучасних інформаційних систем, що дозволяє своєчасно виявляти проблеми та приймати управлінські рішення;
- інноваційність – впровадження сучасних технологій, автоматизації та цифрових інструментів для підвищення ефективності управління логістикою;
- комплексність оцінки результатів – результати логістичної діяльності оцінюються за кількома критеріями: фінансова ефективність, рівень сервісу, використання ресурсів та екологічна відповідальність.

Секція 1. Сучасні моделі ефективного менеджменту, бізнесу та маркетингу підприємств

Визначені принципи забезпечують формування логістичної системи, здатної ефективно підтримувати діяльність підприємства та створювати його стратегічні конкурентні переваги.

Водночас, процес формування системи управління логістичною діяльністю підприємства має складатися з наступних етапів [1; 2]:

1. Аналіз поточного стану логістичної системи – виявлення сильних та слабких сторін, оцінка ефективності існуючих процесів постачання, складування, транспортування та збуту продукції.

2. Визначення цілей та завдань логістичної системи – формування стратегічних і тактичних цілей, що відповідають загальній стратегії розвитку підприємства, зокрема підвищення ефективності, зменшення витрат і поліпшення обслуговування клієнтів.

3. Ідентифікація та класифікація факторів впливу – визначення внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на розвиток логістичної системи, включаючи постачальників, технології, ринок та кадровий потенціал.

4. Проектування структури логістичної системи – розробка організаційної структури, розподіл функцій між підрозділами (постачання, склад, транспорт, збут) та визначення відповідальності за ключові процеси.

5. Розробка методів і процедур управління – впровадження стандартів, регламентів, технологічних карт та інформаційних систем для планування, контролю та моніторингу логістичних процесів.

6. Впровадження сучасних технологій та автоматизації – застосування цифрових інструментів, систем управління запасами, маршрутного планування та моніторингу транспорту для підвищення ефективності і прозорості процесів.

7. Оцінка та коригування результатів – регулярний контроль показників ефективності логістики, аналіз відхилень, виявлення резервів і внесення змін для оптимізації роботи системи.

Таким чином, формування системи управління логістичною діяльністю підприємства є ключовим елементом забезпечення ефективності його операцій та конкурентоспроможності на ринку. Цей процес дозволяє інтегрувати всі ланки логістичного ланцюга – від постачання сировини до збуту готової продукції – у єдину координаційну систему, що забезпечує своєчасність, надійність і оптимізацію ресурсів. Впровадження принципів системності, цілісності, орієнтації на споживача, ефективності та інноваційності створює умови для стабільного розвитку та адаптації до змін ринкового середовища. Структуроване планування, контроль і використання сучасних інформаційних технологій підвищують прозорість та управлінську ефективність логістичних процесів. Залучення фахівців і експертне оцінювання факторів розвитку дозволяє визначити пріоритети оптимізації та резерви підвищення продуктивності системи. Регулярний аналіз і коригування показників забезпечують підтримку високого рівня обслуговування клієнтів і скорочення витрат підприємства. Отже, розвиток системи управління логістичною діяльністю є стратегічним інструментом підвищення ефективності, стабільності та конкурентних переваг підприємства.

Список використаних джерел:

1. Алькема В. Г. Парадигма управління логістичною діяльністю сучасних організацій. Вчені записки Університету «КРОК». 2022. №2(66). С. 73-86.

2. Смирнова Н. В. Сутність і значення логістичної діяльності в системі менеджменту організації. Науковий вісник Ужгородського Національного університету. 2018. Випуск 20. Частина 3. С. 54-59.

3. Сумець О. М. Теоретико-методологічні засади логістичної діяльності підприємств агропромислового комплексу : монографія. Харків : ТОВ «Друкарня Мадрид», 2015. 544 с.

УДК 658

Беляков Д.О., асистент кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій
Державний університет «Житомирська політехніка»

ТРАНСФОРМАЦІЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Цифровізація стала ключовим чинником розвитку корпоративного управління, змінюючи підходи до організації, планування, контролю та комунікації в сучасних компаніях. Трансформація адміністративного менеджменту в умовах цифрової економіки полягає у переході від традиційних бюрократичних моделей до гнучких, динамічних і технологічно орієнтованих систем управління.

Впровадження технологій штучного інтелекту, хмарних рішень, аналітики великих даних і автоматизованих платформ сприяє оптимізації бізнес-процесів і підвищенню ефективності управлінських рішень. Завдяки цифровим інструментам корпоративні структури можуть швидко обробляти великі обсяги інформації, прогнозувати ризики, підвищувати якість комунікацій і знижувати операційні витрати [2].

Інтеграція хмарних рішень та автоматизованих платформ докорінно трансформує операційну модель адміністративного менеджменту. Хмарні технології формують гнучку, географічно незалежну інфраструктуру, що забезпечує безперервний доступ до даних, ефективне управління документообігом та децентралізовану комунікацію між підрозділами. Це сприяє зниженню капітальних витрат на ІТ-інфраструктуру та підвищує мобільність управлінських процесів. Автоматизовані платформи управління, у свою чергу, мінімізують рутинні операції, автоматизують процеси звітності та підвищують точність координації команд. Синергетичний ефект цих інструментів полягає у значному зростанні прозорості та посиленні контролю за виконанням адміністративних рішень.

На основі цієї технологічної бази аналітика великих даних (Big Data) виступає ключовим інструментом для переходу від реактивного до прогностичного управління. Використання бізнес-аналітичних платформ дозволяє здійснювати глибокий аналіз акумульованих даних, виявляти системні «вузькі місця» у внутрішніх процедурах, прогнозувати операційне навантаження на персонал та оптимізувати розподіл корпоративних ресурсів.

Іншою важливою технологією, що активно інтегрується в адміністративний менеджмент, є штучний інтелект (ШІ), який дедалі активніше використовується в корпоративному управлінні для аналітики даних і підтримки стратегічних рішень. Алгоритми ШІ підвищують точність прогнозування, дозволяють оперативно аналізувати ринкові тенденції та виявляти операційні недоліки підприємства. В сучасних компаніях ШІ застосовується у фінансовому контролі, HR-аналітиці та управлінні ризиками, створюючи гібридні моделі, у яких технології підсилюють людські компетенції та стратегічну спроможність менеджменту [3].

Водночас адміністративні фахівці переходять від технічного виконання завдань до стратегічного управління цифровими процесами. Згідно з дослідженням LinkedIn's Global Talent Trends 2024, 92% менеджерів з найму надають перевагу м'яким навичкам над технічними під час відбору кандидатів на адміністративні посади, що свідчить про зміну характеру адміністративної роботи та підвищення ролі соціально-комунікативних компетенцій [1].

Ефективність цифрової трансформації залежить не лише від технологічних інструментів, а й від здатності організації адаптуватися, навчатися та поєднувати технології з людським потенціалом. Однак, цифровізація адміністративного менеджменту супроводжується низкою викликів – зокрема проблемами кібербезпеки, нестачею цифрових компетенцій серед персоналу, витратами на впровадження технологічних рішень, а також етичними питаннями, пов'язаними з використанням штучного інтелекту та захистом персональних даних.

Таким чином, трансформація адміністративного менеджменту є системним процесом, що змінює не лише інструменти, а й саму філософію управління. Цифрові технології формують нову корпоративну культуру, у межах якої людські ресурси співпрацюють з автоматизованими системами, створюючи синергетичний ефект і забезпечуючи сталий розвиток підприємств у цифровій економіці.

Список використаних джерел

1. LinkedIn 2024 Global Talent Trends. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/what-global-recruiters-wont-tell-you-surprising-n2blf>
2. The Future of Administrative Management in 2024. URL: <https://hrviews.com/2025/06/25/the-future-of-administrative-management-in-2024/>
3. The Role of AI and Automation: Are Administrative Roles Becoming Obsolete? URL: <https://www.smcknight.com/the-role-of-ai-and-automation-are-administrative-roles-becoming-obsolete/>

УДК 658.310.9

Білобровко Ю.І, магістрантка ФБСО, гр. ЗМО-24-1МНауковий керівник: Вікарчук О.І., к.е.н, доцент кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій
Державний університет «Житомирська політехніка»**МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Деструктивні наслідки конфліктів на підприємстві негативно впливають на організацію бізнес процесів, створюють психологічну напругу та неминуче гальмують процес розвитку компанії. Актуальність досягнення та вдосконалення механізмів управління розбіжностей у діяльності підприємства критично обумовлюється кризовою ситуацією в Україні, яка загострює потребу пошуку нових підходів та боротьбу з ресурсними обмеженнями. Таким чином, імплементація сучасних інструментів у професійне життя є новим викликом менеджерів.

Управління конфліктами – це певна діяльність у системі менеджменту організації, що має на меті запобігти, вирішити чи пом'якшити наслідки конфліктних ситуацій на підприємстві. Цей процес спрямований на те, щоб зменшити негативні наслідки конфліктів та збільшити їх можливі переваги [4].

Конфлікт, за своєю природою, має двояку сутність – розглядати його можна і як процес, і як конкретний стан, в якому перебуває організація чи структурний елемент. Він має свої причини та джерела зародження. Управління конфліктами має усувати причини конфліктів чи хоча б зменшувати ймовірність виникнення конфліктів із виявлених джерел. Тож варто розуміти, що своєчасне регулювання конфліктної ситуації може запобігти її ескалації, що, в свою чергу, дозволить зберегти продуктивність колективу. Здатність ефективно вирішувати конфлікти також допомагає будувати довірливі стосунки до керівництва, що є ключовим фактором для стабільної роботи організації [3].

Причини конфліктів на підприємстві умовно можна поділити на такі:

1. Організаційні: ресурсні обмеження, недосконалість структури, проблеми в системі управління, функціональні конфлікти.

2. Зовнішні: вплив глобальних подій на підприємство, культурні розбіжності.

3. Соціально-психологічні: внутрішні конфлікти, особистісні причини співробітників.

Регулювання конфлікту – це такий вид діяльності суб'єкта управління, що орієнтований на зменшення та обмеження конфлікту, а також на спрямує розвиток конфлікту в напрямку вирішення. Регулювання конфлікту має визначену послідовність етапів в управлінській діяльності [2, с. 85].

I етап. Визнання наявності конфлікту всіма його учасниками.

II етап. Легітимізація конфлікту – досягнення угоди між сторонами щодо визнання і дотримання встановлених норм та правил взаємодії в умовах конфлікту.

III етап. Інституалізація конфлікту – створення відповідних органів та робочих груп для регулювання конфліктної взаємодії.

Для запобігання конфліктів у трудовому колективі можна запропонувати такі заходи [1, с.128-134]:

1. Створення сприятливих умов для життєдіяльності: достатній рівень матеріального забезпечення та можливість для самореалізації у професійній діяльності.

2. Функціонально-організаційні умови: чітка організаційна структура із закріпленими функціональними обов'язками кожного працівника зменшить ризик виникнення міжособистісних суперечностей.

3. Створення відкритого та довірливого середовища: створення довірливого середовища, де працівники можуть вільно висловлювати свої думки та ідеї, звертатися за допомогою у разі конфліктних ситуацій.

4. Створення процедур вирішення конфліктів: алгоритми вирішення конфліктів.

5. Справедливий розподіл матеріальних благ у колективі, організації: система заохочення та преміювання за виконану роботу може впливати на мотивацію працівників – а вмотивовані працівники завжди більш лояльні.

Проактивний підхід та пошук механізмів управління у вирішенні конфліктів на підприємстві є не лише ефективним ресурсом, а й критично важливим менеджерським підходом, особливо в умовах кризи. Важливо створювати організаційну структуру, яка допоможе як уникнути, так і запобігти конфліктами та створить сприятливі та довірливі стосунки у колективі.

Список використаних джерел

1. Березовська Л. І., Юрков О. С. Психологія конфлікту: навчально-методичний посібник. Мукачево: МДУ, 2016. – 201 с.
2. Ємельяненко Л. М., Петюх В. М., Торгова Л. В., Гриценко А. М. Конфліктологія: навч. посіб. / за заг. ред. В. М. Петюха, Л. В. Торгової. Київ, 2003. 193 с.
3. Криса О. Й. Управління конфліктами як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. URL: https://vlp.com.ua/files/52_0.pdf
4. Терент'єва Н. В., Нешта В. В. Стратегічні аспекти управління конфліктами на підприємстві. Актуальні проблеми економіки. Вип. № 9 (279), 2024 С. 194-203.

УДК 338.2

Бірюченко С.Ю., к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій
Бірюченко Д.Я., здобувач вищої освіти групи МА-4
Державний університет «Житомирська політехніка»

Мемі і реклама в епоху покоління Z

У сучасному інформаційному просторі реклама перестала бути лише засобом просування товарів і послуг. Вона трансформувалася у форму культурного висловлювання, де креативність і емоційність мають не менше значення, ніж комерційна мета. Покоління Z, яке виросло в епоху цифрових технологій і соціальних мереж, формує нову парадигму споживання інформації. Для цієї аудиторії ключовими є швидкість сприйняття, візуальна мова та елементи іронії. Саме тому мемі стають потужним інструментом рекламної комунікації.

Дослідження взаємодії мемів і реклами в контексті покоління Z дозволяє зрозуміти нові принципи побудови ефективної маркетингової комунікації. На відміну від попередніх поколінь, зумери не довіряють прямій рекламі і миттєво реагують на спроби маніпуляції. Водночас вони позитивно сприймають бренди, які демонструють почуття гумору, самоіронію та соціальну чутливість. Саме тому мемі стають «мовою», якою бренди можуть говорити із зумерами – мовою щирості, іронії й культурної близькості.

Мем – це не лише жарт або картинка, а форма соціальної комунікації, що передає складні ідеї через просту форму, для того щоб викликати емоційну реакцію за лічені секунди. Вони швидкі та зрозумілі, тому люди часто використовують їх замість тексту, щоб висловити щось, що вони не можуть пояснити словами. Мемом може бути що завгодно – цитата відомої людини, новини, моменти з фільмів, пости тощо. Головне, щоб подія викликала у людей сильні емоції та спровокувала ланцюгову реакцію.

У рекламі мемі виконують подвійну функцію: з одного боку, привертають увагу, з іншого – створюють відчуття спільності між брендом і споживачем. Netflix використав мемі «Венздей Аддамс» для просування свого серіалу. Мемі були кумедними, і фанати широко ними поширювали. Це допомогло серіалу стати ще популярнішим ще до його запуску [1]. Багато українських брендів успішно використовують цей підхід. Наприклад, Monobank часто комунікує з клієнтами через іронічні повідомлення в соціальних мережах; Rozetka та Uklop застосовують мемі для швидкого реагування на актуальні події, зберігаючи дотепність і впізнаваний стиль.

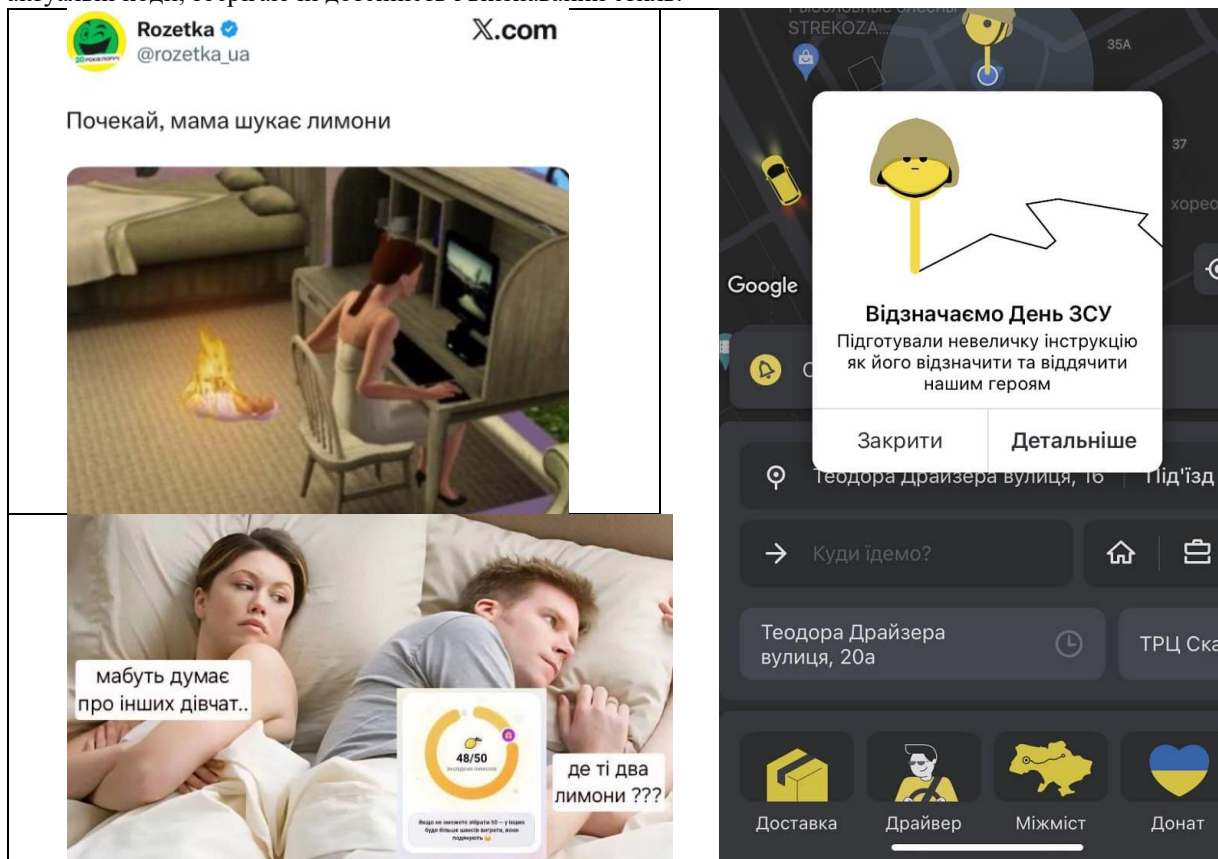


Рис. 1. Використання мемів у рекламі відомих брендів [2; 3]

Такі практики демонструють, що реклама, заснована на мемах, має потенціал стати не лише інструментом продажів, а й частиною культурного діалогу.

Креативне використання інтернет-мемів у рекламі полягає в інтеграції популярних візуальних чи текстових шаблонів у маркетингові кампанії для створення автентичного емоційного зв'язку з аудиторією, підвищення впізнаваності бренду та стимулювання поширення контенту.

Реклама у вигляді мемів – це один із найпотужніших інструментів вірусного маркетингу. Санакоєва Н.Д., Березенко В. В. та Іванець Т. О. в своїй праці виділяють такі типи вірусних рекламних відеороликів: вірус сміху, вірус приколів, вірус екстремальності, «Натисни сюди», Must have. Автор вірусу створює об'єкт для передачі, а далі мережа вже сама просуває його, оскільки прагне, як біологічний об'єкт, насичення та активності [4].

Для успішного мем-маркетингу і використання мемів в рекламній компанії слід, перш за все, зрозуміти свої цілі та свою аудиторію. Понад 75% людей віком від 13 до 36 років діляться мемами щотижня [1].

Реакція на меми швидкоплинна. Тренди приходять і йдуть; лише деякі залишаються надовго. Тому використовувати мем в рекламі слід тоді, коли він в тренді, а не після того, як він зник.

Також варто зауважити, що маркетинг мемів може підходити не для всіх типів бізнесу. Попри популярність мемної реклами, існує ризик втратити автентичність. Коли бренд намагається штучно «здаватися молодіжним», результат може виглядати неприродно або викликати відторгнення. Такі ситуації позначають терміном «крінж» – реакція збентеження чи сорому. Щоб уникнути цього, брендам варто розуміти культурні коди покоління Z, співпрацювати з молодими креаторами та зберігати власний голос.

Таблиця. Позитивні та негативні сторони використання мемів у рекламі

<i>Позитивні сторони</i>	<i>Негативні сторони</i>
Швидке привернення уваги	Короткочасність ефекту
Позитивне емоційне сприйняття	Ризик невдалого використання мемів
Близькість до аудиторії	Можлива образливість контенту
Вірусність і органічне поширення	Складність контролю реакції
Гнучкість і швидкість реакції	Відсутність глибокого змісту
Формування автентичного іміджу бренду	Розмивання брендової ідентичності

Використання мемів у рекламній комунікації має як значні переваги, так і потенційні ризики. З позитивного боку, меми забезпечують швидке привернення уваги аудиторії та створюють позитивне емоційне тло, сприяючи формуванню лояльності до бренду. Їхня головна сила полягає у здатності встановлювати неформальний контакт зі споживачами, особливо з представниками покоління Z, які цінують гумор і щирість. Крім того, мемна реклама часто набуває вірусного ефекту, що дозволяє брендам досягати широкого охоплення без значних фінансових витрат.

Водночас надмірна або невдала мемна комунікація може призвести до протилежного результату: викликати «крінж», втрату автентичності чи навіть репутаційні ризики. Короткотривала актуальність мемів, неоднозначність їх інтерпретацій і ймовірність образливого сприйняття з боку певних груп аудиторії потребують від маркетологів особливої чутливості та креативної обережності.

Меми стали важливим елементом рекламної екосистеми епохи покоління Z. Вони забезпечують нову форму взаємодії між брендом і споживачем – не через нав'язування, а через співучасть і емоційний відгук. Покоління Z сприймає рекламу не як зовнішній вплив, а як діалог, де гумор і самоіронія створюють відчуття рівності. Отже, можна стверджувати, що меми – це мова реклами майбутнього, і саме завдяки їй бренди зможуть залишатися релевантними у світі, де увага стала найціннішою валютою.

Список використаних джерел

1. How Brands Are Winning Gen Z Through Meme Marketing? URL: <https://www.egnoto.com/blog/how-brands-are-winning-gen-z-through-meme-marketing/>

2. Лимонна лихоманка в Україні: мережу накрила хвиля мемів через гру Monobank. URL: <https://focus.ua/uk/ukraine/729049-limonna-lihomanka-v-ukrajini-merezhu-nakrila-hvilja-memiv-cherez-gru-monobank-foto>

3. Рухай свій світ, рух-рухай свій світ — як UKLON залучає клієнтів через анімаційні ролики. URL: <https://marketer.ua/ua/move-your-world-move-move-your-world-how-uklon-attracts-customers-through-animations/>

4. Санакоєва Н.Д., Березенко В. В., Іванець Т. О. Сучасні комунікаційні технології у рекламному дискурсі: вірусна реклама. Соціальні комунікації: стратегічні взаємодія та взаємовплив : Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції. Запоріжжя : ЗНУ, факультет журналістики, 2020. С. 185-192. URL: <https://surl.li/vgdacv>

УДК 005:004.383.8

Бовсуновська А.С., магістрантка, гр. МОМ-26, ФБСО
Науковий керівник – Орлова К. Є., к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій
Державний університет «Житомирська політехніка»

Використання штучного інтелекту в управлінні діяльністю підприємства: загрози та перспективи

В наші дні штучний інтелект стрімко розвивається. В умовах активної діджиталізації та жорсткої конкуренції використання штучного інтелекту виступає ключовим інноваційним підходом для сучасних бізнес-суб'єктів. Використання штучного інтелекту радикально трансформує управління підприємством, забезпечуючи автоматизацію процесів, вдосконалення обробки даних та процесів прийняття рішень на основі точних прогнозів [1].

Проте інтеграція штучного інтелекту в діяльність підприємств, попри значні перспективи підвищення продуктивності, несе низку потенційних загроз [2]. Таким чином, метою даного дослідження є систематизація як перспектив, так і ключових загроз використання штучного інтелекту в управлінні діяльністю підприємства.

Ключова перевага штучного інтелекту полягає в його здатності значно скорочувати час на виконання рутинних завдань. Наприклад, бухгалтерські розрахунки, аудит та логістичне планування виконуються швидше та точніше, звільняючи співробітників для стратегічних і творчих завдань [3]. Штучний інтелект також революціонує клієнтське обслуговування, забезпечуючи персоналізований підхід шляхом аналізу поведінки та прогнозування запитів, що підвищує задоволеність та лояльність споживачів. Крім того, штучний інтелект дозволяє автоматизувати управлінські процеси, аналізуючи великі масиви даних, виявляючи тренди і надаючи обґрунтовані рекомендації, тим самим знижуючи вплив людського фактора та підвищуючи ефективність. Сфери його застосування охоплюють практично всі аспекти бізнесу, від оптимізації виробничих процесів до розвитку нових продуктів, включаючи прогнозування попиту, чат-боти, SEO-оптимізацію, аналіз кандидатів при наймі та кібербезпеку [4].

Водночас, впровадження штучного інтелекту вимагає значних інвестицій у технології та активну підготовку персоналу, формування у співробітників навичок роботи з даними та оцінки ризиків. Існує також важливий виклик у сфері етики та прозорості, оскільки алгоритми можуть містити упередження, що призводять до дискримінаційних рішень, тому необхідними є розробка та імплементація чітких правил використання інструментів ШІ [5]. Зростання ролі штучного інтелекту, який обробляє великі обсяги чутливої інформації, також підвищує ризики, пов'язані з кібербезпекою, що вимагає інвестицій у надійні системи захисту даних.

Отже, можемо узагальнити, що штучний інтелект відкриває нові можливості для розвитку інноваційних продуктів і послуг, допомагаючи створювати більш персоналізовані рішення та займати лідерські позиції на ринку. Він покращує стратегії управління ризиками завдяки можливості передбачати сценарії розвитку подій. Застосування штучного інтелекту сприяє оптимізації управлінських структур, зменшенню витрат та підвищенню конкурентоспроможності. Інтелектуальні системи дозволяють прогнозувати економічні тенденції та виявляти слабкі місця, забезпечуючи своєчасне коригування стратегій. Інтеграція ШІ-рішень забезпечує відповідність потребам сучасних споживачів та досягнення економічно обґрунтованого рівня рентабельності у довгостроковій перспективі. Водночас, використання технологій штучного інтелекту пов'язана також із рядом ризиків та викликів, що обумовлює необхідність реалізації поміркованого підходу при інтеграції відповідних рішень в управлінську діяльність суб'єкта господарювання. Таким чином, зважений підхід до використання штучного інтелекту дозволяє компаніям не лише підвищити ефективність, а й створювати інноваційні продукти та послуги.

Список використаних джерел

1. Ярошевська Т. Переваги та недоліки використання технологій штучного інтелекту в умовах війни та післявоєнний час. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2024. № 1 (128). 165-171.
2. Дроздовський Я. П., Когутич В. А., Добей А. Г. Використання штучного інтелекту в міжнародному бізнесі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2024. №52. С. 50–57.
3. Трачова Д. М., Давидюк Т. В., Демчук О. М. Перспективи використання штучного інтелекту у фінансовому обліку. *Підприємництво та управління розвитком соціально-економічних систем*. 2023. № 2. С. 171–191.
4. Махова Г. В., Вострякова В. Ю. Штучний інтелект в підприємстві: можливості та перспективи використання. *Економіка та підприємництво*. 2022. Вип. 49. С. 75–89.
5. Кондрат О. Б. Застосування штучного інтелекту в менеджменті інновацій. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2024. № 2. С. 109-115.

УДК: 338.242

Боронін Д. О., магістрант, гр. ЗМО-24-1м, ФБСО

Науковий керівник: Сотник А. А. к.е.н., доц.

Державний університет «Житомирська політехніка»

ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА ПІДПРИЄМСТВІ В РИНКОВИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

У сучасних умовах орієнтації української економіки на підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств надзвичайно важливе значення надається активізації інноваційної діяльності. Адже саме розвиток інновацій та НТП є рушійною силою для підвищення якості продукції підприємства, зниження витрат виробництва, зростання рентабельності та підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Питанням та проблемам інноваційного менеджменту на підприємстві присвячено багато досліджень відомих українських та зарубіжних вчених-економістів. У той же час велика кількість питань щодо удосконалення механізму формування ефективної системи інноваційного менеджменту для підприємств в ринкових умовах ведення бізнесу залишаються й досі не висвітленими на системній основі та потребують вирішення у теоретичних, методичних та практичних аспектах.

Багато авторів розглядають інноваційний менеджмент як функціональну систему управління та виділяють його як різновид функціонального менеджменту, а безпосереднім об'єктом такого менеджменту вважають проведення інноваційних процесів у всіх сферах економіки країни. Слід відмітити, що головною метою функціонального інноваційного менеджменту стає досягнення ефективного управління процесами розроблення, впровадження, виробництва та перетворення інновації на комерційний продукт, для чого необхідним стає досягнення синхронізації всіх функціональних підсистем підприємства, вдосконалення координуючих процесів операційної системи у процесі виробництва продукту, ефективне управління персоналом організації та здійснення безперервного контролю за перебігом інноваційних процесів.

Інновації мають величезне значення у сучасній економіці як окремої компанії, так держави у цілому. Інновації є основним чинником створення умов високих конкурентних переваг. У зв'язку з цим зростає роль інноваційного менеджменту як механізму господарського впливу, який спрямований на створення, просування і реалізацію інновацій [1, с. 17].

Мета інноваційного менеджменту – забезпечити ефективне функціонування інноваційного процесу в межах підприємства, з метою підвищення його конкурентоспроможності на ринку на довгострокову перспективу. Відповідно до мети, основними цілями інноваційного менеджменту є [2, с. 18]:

- забезпечення довгострокового функціонування інноваційного процесу на основі ефективної організації всіх його складових елементів і систем;
- створення конкурентоспроможної інноваційної продукції, найбільш ефективним і оптимальним шляхом.

Інноваційний менеджмент доцільно розглядати з позицій системного підходу як ієрархічну, складну, багатокомпонентну, відкриту, адаптивну (здатну до самоорганізації, саморегулювання, саморозвитку), динамічну систему ймовірного характеру. Він характеризується складністю структури, наявністю численних елементів зі складними взаємозв'язками, динамічністю поведінки в цілому та окремих елементів системи, існуванням чіткої ієрархії, що формувалась на основі окремих цілей. Як вид діяльності та процес прийняття управлінських рішень інноваційний менеджмент являє собою сукупність процедур, що утворюють загальну схему управління інноваційним процесом. Ця сукупність складається з відповідних функцій управління, кожна з яких розпадається на окремі види роботи (етапи), що пов'язана з багатогранною діяльністю підприємства і виконуються у відповідній послідовності. Виділення функцій в інноваційному менеджменті зумовлене різноманітністю управлінської діяльності в ланцюзі: ідея наукові дослідження розробки проектування виробництво реалізація інновацій [2, с.23].

До основних функцій інноваційного менеджменту належать наступні [2, с. 23-24]:

1. Формування інноваційних цілей. Процес формування інноваційних цілей є однією з важливих процедур інноваційного менеджменту і складовою всіх планових розрахунків в інноваційній сфері. Інноваційні цілі пов'язані з місією фірми, стратегіями, життєвим циклом інновацій і організації в цілому та є орієнтиром інноваційної діяльності на задані періоди. Кінцева мета інноваційного менеджменту полягає в тому, щоб забезпечити довгострокове функціонування підприємства на основі ефективної організації інноваційних процесів і конкурентоспроможності інноваційної продукції;

2. Прогнозування. Функція прогнозування в інноваційному менеджменті спрямована на розроблення прогнозів науково-технічного розвитку на тривалу перспективу. Під прогнозом розуміється науково обґрунтована думка про можливі зміни техніко-економічного, технологічного, соціального стану об'єкта управління в цілому і його окремих частин. Основним завданням функції прогнозування є пошук найефективніших шляхів розвитку досліджуваного об'єкта на основі всебічного ретроспективного аналізу та вивчення тенденцій його змін;

3. Планування. Планування як функція інноваційного менеджменту полягає в обґрунтуванні основних напрямів і пропорцій інноваційної діяльності відповідно до прийнятих прогнозів та цілей розвитку, можливостей ресурсного забезпечення, інноваційного потенціалу організації, попиту ринку. Функція планування охоплює весь комплекс заходів як з розроблення планових завдань в інноваційному процесі, так і з упровадження їх практично. Значення функції планування полягає в тому, що в процесі планових розрахунків забезпечується деталізація цілей інноваційної діяльності, доведення їх до окремих структурних підрозділів і виконавців, визначення складу необхідних ресурсів, узгодження черговості та строків реалізації проектів, програм і окремих робіт, установлених на певний період;

4. Організація. Сутність цієї функції в інноваційному менеджменті полягає в забезпеченні виконання планових завдань і об'єднання людей, які спільно реалізують інноваційні плани, програми, проекти на базі відповідних правил і процедур. До останніх належить створення органів управління, відповідної організаційної структури управління, встановлення взаємозв'язків між підрозділами, розподіл інформації за підсистемами менеджменту. Функція організації забезпечує раціональне поєднання в просторі та часі всіх елементів інноваційного процесу, що вможливорює найефективніше виконання планових завдань і визначає умови, у яких вони будуть виконуватись;

5. Координація. Функція координації в інноваційному менеджменті означає процес узгодження діяльності всіх ланок системи управління, апарату управління підрозділів НДДКР і окремих спеціалістів. Координація забезпечує єдність відносин суб'єкта й об'єкта управління. Координація є основою структури організації, яку зазвичай визначають як сукупність сталих зв'язків в організації;

6. Стимулювання (активізація). Функція стимулювання в інноваційному менеджменті виявляється в спонуканні працівників до зацікавленості в результатах своєї праці зі створення і реалізації інновацій. Стимулювання передбачає створення системи моральних і матеріальних заохочень для співробітників організації у підвищенні професійного рівня, просуванні по службі, покращанні психологічного клімату, що дає змогу підвищити продуктивність як індивідуальної, так і колективної праці, забезпечити конкурентоспроможність і процвітання організації в довгостроковій перспективі;

7. Контроль (зворотній зв'язок). Функція контролю одна з важливих функцій інноваційного менеджменту. Вона полягає в перевірці організації інноваційного процесу, плану виконання створення новинок, реалізації інновацій. Методи контролю широко варіюють залежно від типу виробництва і продукції, що випускається. У системному підході контроль виконує функцію зворотного зв'язку в процесі управління інноваціями: інформаційні потоки в ньому спрямовані від об'єкта до суб'єкта управління. Наявність зворотного зв'язку є обов'язковою умовою завершеності системи управління. Принципове значення для організації контролю мають такі ознаки: мета контролю, предметна сфера, масштаби і форми контролю.

Реалізація функцій інноваційного менеджменту відбувається на основі постійного обміну інформацією із зовнішнім макро- (економічна, соціальна, політична, демографічна, екологічна, техніко-технологічна та ін. складові) і мікросередовищем (споживачі, постачальники, торговельні та збутові посередники, конкуренти, фінансово-кредитні установи, ЗМІ, органи місцевої влади, місцеве населення і т.п.). Умови зовнішнього середовища, у свою чергу, визначаються динамікою процесів, що відбуваються, характер цих процесів носить ймовірнісний характер. В основі організації інноваційного менеджменту в межах підприємства лежить інноваційний процес. Інноваційний процес – це процес створення (розроблення та виготовлення) і комерціалізації новаций, що втілені в нові продукти, технології, методи управління тощо, які мають споживчу цінність. Він охоплює маркетингові і прикладні наукові дослідження, планування, розроблення, виготовлення і просування інновацій (комерціалізацію новаций) на ринок тощо [1, с. 51]. Інноваційна діяльність повинна бути спрямована на постійне оновлення, а не на досягнення визначеного кінцевого рівня розвитку. Така динамічна система потребує постійного розвитку теоретичних та практичних підходів до менеджменту [2, с. 57].

З позицій підприємства механізм управління інноваційною діяльністю завжди конкретний, оскільки спрямований на досягнення конкретних інноваційних цілей шляхом впливу на конкретні чинники, які забезпечують досягнення намічених цілей, і цей вплив здійснюється за допомогою використання конкретних ресурсів або потенціалів підприємства. Таким чином, інноваційний менеджмент – це сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових засобів, методів і форм управління інноваційною діяльністю конкретного об'єкта управління з метою одержання найоптимальнішим шляхом економічного результату цієї діяльності.

Список використаних джерел:

1. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент: підруч. Суми : ВТД «Університетська книга». 2010. 334 с.
2. Микитюк П.П., Брич В.Я., Шкільняк М.М., Микитюк Ю.І. Інноваційний менеджмент: підруч. Тернопіль : Екон. думка ТНЕУ. 2019. 518 с.

УДК 338

Бугайов А.В., здобувач групи МА-4
Науковий керівник: Бірюченко С.Ю., к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій
Державний університет «Житомирська політехніка»

Мікропідприємництво в ІТ сфері

Сучасна ІТ-індустрія в Україні характеризується високим рівнем конкуренції на ринку праці. За статистичними даними, лише 35% осіб, які протягом останнього року шукали перше місце роботи у сфері ІТ, змогли його знайти. Для 17% пошук роботи триває понад рік, а 43% кандидатів подали понад двадцять заяв на вакансії. Такі показники свідчать про складність входження новачків на ринок праці та необхідність пошуку альтернативних шляхів професійної самореалізації. Одним із перспективних напрямів для програмістів-початківців може стати створення власних мікропідприємств у сфері розробки програмного забезпечення.

Мікропідприємництво у сфері ІТ можна визначити як індивідуальну діяльність програміста, спрямовану на створення, продаж і підтримку власних цифрових продуктів через спеціалізовані інтернет-платформи, такі як *funprau.com*. Такий формат роботи є привабливим завдяки мінімальним або навіть нульовим стартовим витратам, відсутності необхідності в найманому персоналі та незалежності від роботодавця. Пропозиція програмного забезпечення, створеного індивідуальним розробником, може бути практично необмеженою, особливо якщо програма не потребує серверної підтримки і працює безпосередньо на комп'ютері користувача. У випадках, коли серверне забезпечення все ж необхідне, обсяг пропозиції може розширюватися разом із розвитком технічної бази.

Товарами для такого типу підприємств можуть бути прості програми, що виконують конкретні утилітарні функції – наприклад, перезавантажують маршрутизатор при зниженні швидкості Інтернету або здійснюють діагностику системних помилок комп'ютера з подальшими рекомендаціями щодо їх усунення. Подібні продукти можна віднести до категорії програм «націлених на жертв маркетингу» – тобто таких, без яких користувачі можуть обійтися, однак за умови правильної маркетингової стратегії вони здатні забезпечити стабільний попит. Важливим напрямом діяльності також може стати створення програмного забезпечення для обходу різних обмежень у мережі, зокрема VPN-сервісів чи інших інструментів для забезпечення доступу до заблокованих ресурсів. У сучасному світі попит на такі рішення постійно зростає через тенденцію до запровадження державами різних форм цензури та обмежень в Інтернеті.

Цікавою з економічної точки зору є можливість розроблення українських VPN-сервісів для користувачів у країнах із жорсткою цензурою, наприклад у Росії. Це дозволило б українським програмістам отримувати прибутки з іноземних ринків без сплати податків у цих країнах, фактично здійснюючи цифровий експорт. Така діяльність не лише сприятиме економічному зростанню України, а й матиме певний символічний вимір у контексті протидії економічному впливу держав-агресорів.

Початківцям у цій сфері важливо усвідомлювати, що конкуренція на ринку програмного забезпечення базується не лише на ціні, а й на якості продукту, рівні його інноваційності та унікальності. Просте функціонування програми не є достатньою умовою для комерційного успіху, оскільки професійні розробники пропонують користувачам продукти з розширеним функціоналом і високим рівнем зручності. До того ж більшість цифрових платформ забороняють демпінг цін, тому зниження вартості товару не може стати основним інструментом конкуренції. Ключовими чинниками успіху залишаються оригінальність ідеї, якість реалізації та грамотний аналіз ринку.

Ведення мікропідприємницької діяльності на початковому етапі може здійснюватися без офіційної реєстрації, що дозволяє програмісту перевірити життєздатність ідеї з мінімальними ризиками. У разі отримання стабільного доходу або формування сталої клієнтської бази доцільним є перехід до легальної підприємницької форми з можливістю масштабування бізнесу. При достатніх технічних навичках більшість операцій можна здійснювати самостійно, використовуючи сучасні інструменти штучного інтелекту для автоматизації рутинних процесів.

Отже, створення мікропідприємства у сфері інформаційних технологій є перспективним шляхом професійного розвитку для програмістів-початківців. Такий підхід дозволяє уникнути труднощів працевлаштування, розвивати власні продукти без значних фінансових вкладень, формувати індивідуальний бренд і сприяти розвитку цифрової економіки України. У перспективі це може стати одним із важливих напрямів підвищення економічної самостійності молодих фахівців та розвитку інноваційного потенціалу держави.

Список використаних джерел

1. Іпполітова І. Рейтинг ІТ-напрямів для новачків: з чого краще почати кар'єру у 2025. URL: <https://dou.ua/articles/rating-for-it-newcomers-2025/>
УДК 658.314

Бурачек І.В.**к.е.н., доцент кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій***Державний університет «Житомирська політехніка»***ОПТИМІЗАЦІЯ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ
МОТИВАЦІЙНООРІЄНТОВАНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ФУНКЦІЙ**

Ефективність сучасного менеджменту безпосередньо залежить від рівня мотивації працівників, їхньої зацікавленості у досягненні стратегічних цілей організації та готовності до прояву ініціативи. Тому ключовим завданням управління стає формування системи мотиваційноорієнтованих управлінських функцій, які забезпечують гармонійне поєднання інтересів підприємства та персоналу. Реалізація мотиваційно орієнтованих управлінських функцій передбачає вдосконалення процесів планування, організації, контролю та комунікацій з урахуванням психологічних і соціальних потреб працівників.

В умовах війни в Україні мотиваційна парадигма зазнає суттєвих трансформацій. Працівники перебувають під постійним психологічним тиском, стикаються зі зростаючим рівнем стресу, фінансовою нестабільністю, загрозою безпеці життя, обмеженим доступом до ресурсів та інформації [1]. Всі ці чинники значно ускладнюють традиційні управлінські підходи, водночас створюючи передумови для переосмислення ролі мотивації у менеджменті. У такому контексті реалізація мотиваційних функцій керівника переходить від формального розподілу обов'язків і системи заохочень до глибшого, ціннісного рівня – створення довіри, підтримки, командної єдності й усвідомлення значущості особистого внеску кожного працівника.

Зважаючи на трансформацію управлінських парадигм у контексті сучасних соціально-економічних викликів, зокрема воєнного стану, економічної турбулентності, зміни ринку праці та соціальної напруги, посилення мотиваційної складової у структурі управлінських функцій постає не лише як бажане, але і як об'єктивно необхідне завдання. Його ефективне вирішення передбачає реалізацію цілісного комплексу стратегічних і тактичних кроків, спрямованих на створення адаптивного, інклюзивного та людяно орієнтованого управлінського середовища.

Насамперед, першочергового значення набуває перехід до гнучких мотиваційних моделей, які враховують індивідуальні потреби працівників, динаміку їхнього психоемоційного стану, рівень стресостійкості та соціального навантаження. Це означає відмову від уніфікованих схем мотивації на користь персоналізованих інструментів, які передбачають широку палітру як матеріальних, так і нематеріальних стимулів. Зокрема, важливими стають моральне визнання, підтримка лідерства, гнучкий графік, дистанційна форма зайнятості, можливість самореалізації у результаті участі в прийнятті рішень, залученість до соціально значущих проєктів.

Одночасно з цим важливим чинником зміцнення мотиваційного потенціалу залишається інституалізація стратегічного підходу до управління людськими ресурсами, яка передбачає оперативне стимулювання праці та інвестування в розвиток персоналу. Йдеться про створення систем безперервного навчання, підвищення кваліфікації, розвиток внутрішніх лідерських компетентностей і формування умов для професійного зростання навіть в умовах ресурсних обмежень. У цьому контексті особливої ваги набувають внутрішньоорганізаційні програми менторства, професійного супроводу й емоційного коучингу.

Ще одним пріоритетним напрямом є посилення соціальної підтримки працівників, зокрема забезпечення гарантій соціальної безпеки, прозорості кадрових процесів, стабільності робочого місця, дотримання принципів гідного ставлення та інклюзії. У кризовому середовищі ці чинники часто переважають за мотиваційною силою навіть класичні економічні стимули.

Разом, з цим, серед найважливіших напрямів підвищення ефективності менеджменту через мотивацію можна виділити: планування з урахуванням мотиваційних чинників; організація праці на засадах залученості; формування системи стимулювання та визнання; комунікація як інструмент мотивації; контроль і оцінювання результатів із позицій розвитку [2].

Отже, реалізація мотиваційноорієнтованих управлінських функцій дає змогу створити гнучку, ефективну та конкурентоспроможну систему менеджменту, що базується на принципах партнерства, розвитку та довіри. Саме такий підхід забезпечує стале зростання організації та підвищує її ефективність у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Когут І. Аналіз факторів мотивації, які впливають на команди в інноваційних проєктах під час кризи та війни. Економіка та суспільство. 2022. № 40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-16>
2. Продіус О.І., Лобінцева В.В. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві. Економіка: реалії часу. 2020. № 4 (50). С. 57-65. URL: <https://doi.org/10.15276/ETR.04.2020.8> УДК 658

Васьковська К.М., студентка гр. МО-71
Беляков Д.О., асистент кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій

Державний університет «Житомирська політехніка»

УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОГО РЕЖИМУ РОБОТИ: ВИКЛИКИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ЕФЕКТИВНОСТІ

Дистанційний формат роботи перетворився на поширену практику для значної частини організацій. Багато працівників надають перевагу можливості працювати віддалено принаймні частину часу [1]. В Україні технологічний сектор майже повністю перейшов на такий режим. Водночас керівники стикаються з новими управлінськими завданнями, що вимагають переосмислення традиційних підходів до менеджменту команд [2].

Ключовою проблемою залишається комунікація. Йдеться не лише про технічні аспекти, а передусім про регулярність та якість взаємодії. Відсутність особистих зустрічей спричиняє непорозуміння та затримки в роботі [3]. Більшість керівників та працівників вважають недостатню комунікацію основною причиною невдач у реалізації завдань. Додатковим ускладненням виступає різниця часових поясів [4].

Моніторинг продуктивності також вимагає нових підходів. Частина менеджерів переймається потенційним зниженням ефективності праці, однак наявні дослідження демонструють протилежне: працівники вдома нерідко виконують більший обсяг завдань і краще дотримуються термінів [1].

Збереження командної згуртованості та організаційної культури в умовах дистанційності потребує цілеспрямованих дій. Зменшення неформальних контактів підвищує ризик ізоляції та зниження залученості [6]. Також зростають вимоги до кібербезпеки, оскільки корпоративні ресурси використовуються з різних локацій та пристроїв [4].

Фундаментом ефективної взаємодії є чіткі комунікаційні протоколи. Необхідно визначити канали обговорення різних типів питань та встановити регулярність командних зустрічей. Команди, у яких зустрічі проводяться системно, демонструють вищі показники завершення проєктів [6].

Зaproвадження гнучких графіків сприяє підвищенню задоволеності та продуктивності. Більшість українських фахівців у сфері ІТ надають перевагу гнучкому режиму над постійною присутністю в офісі [2]. Встановлення вимірюваних показників ефективності дозволяє підтримувати підзвітність без надмірного контролю [4].

Slack та Microsoft Teams забезпечують швидку комунікацію та спільний доступ до файлів. Системи управління проєктами (Trello, Asana, Jira) дозволяють візуалізувати робочі процеси та контролювати терміни [3]. Інструменти відеоконференцій підтримують динаміку міжособистісних зв'язків, а хмарні сервіси – спільне редагування документів [5].

Дистанційний формат сприяє кращому балансу між роботою та особистим життям, проте потребує встановлення чітких рамок доступності. Хронічна понаднормова робота знижує продуктивність і призводить до вигорання [5]. Організація неформальних онлайн-заходів, публічне визнання досягнень та командні активності сприяють зміцненню взаємодії [6].

Українські компанії адаптувалися до дистанційної роботи навіть в умовах надзвичайних обставин. Незважаючи на енергетичні виклики, більшість спеціалістів забезпечили резервні джерела зв'язку та живлення. Ринок продовжує демонструвати стійкість і здатність до відновлення [2].

Ефективне управління віддаленою командою ґрунтується на поєднанні технологічних інструментів, організаційної структури та уваги до людського фактору. Чітка комунікація, вимірювані цілі, грамотне використання цифрових ресурсів та підтримка добробуту співробітників є ключовими передумовами успіху. Український досвід засвідчує високу адаптивність і стійкість організацій у складних умовах

Список використаних джерел

1. 66 Must-Know Remote Work Statistics for 2025. Pebl. URL: <https://hellopebl.com/resources/blog/remote-work-statistics/>
2. How has the war changed remote work in Ukraine? WorkMotion. URL: <https://workmotion.com/how-has-the-war-changed-remote-work-in-ukraine/>
3. Управління віддаленою командою у 2025 році: особливості та ефективні рішення. Webnauts. URL: <https://webnauts.pro/uk/blog/upravlinnya-viddalenoyu-komandoyu-u-2023-roczii-osoblyvosti-ta-efektyvni-rishennya/>
4. How to manage a remote team: 15 best practices. Rippling. URL: <https://www.rippling.com/blog/managing-remote-teams>
5. 6 порад для ефективного управління віддаленими командами. DEVELOR. URL: <https://www.develor.com.ua/6-advice-for-remote-team-mngmt/>
6. Development. How to Better Manage Your Remote Team. Harvard Division of Continuing Education. URL: <https://professional.dce.harvard.edu/blog/how-to-better-manage-your-remote-team/>

ВЕРБОВЕЦЬ Ярослав, ЗМО-24-1м
Науковий керівник – Бужимська К.О., к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій
Державний університет «Житомирська політехніка»,

МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах воєнних дій, економічної нестабільності та постійних змін у зовнішньому середовищі управління активами перетворюється на одну з найважливіших функцій менеджменту підприємства. Для українських компаній ця проблема особливо актуальна, адже вони працюють у ситуації обмеженого доступу до фінансових ресурсів, перебоїв у постачанні, зростання вартості енергоресурсів та ризику втрати частини матеріально-технічної бази. Саме тому ефективний механізм управління активами сьогодні визначає не лише результативність діяльності, а й здатність підприємства залишатися на ринку.

Механізм управління активами охоплює низку взаємопов'язаних дій і рішень. Спершу проводиться аналіз структури майна, його ліквідності, рентабельності та швидкості обороту. Потім визначаються потреби у формуванні нових активів і джерела їх фінансування. Важливим етапом є постійний контроль ефективності використання ресурсів, який допомагає вчасно виявляти проблеми, дисбаланси або втрати. Завершальним кроком стає прийняття рішень щодо оптимізації структури активів, переоцінки майна чи списання неефективних елементів [1].

Основне завдання управління активами полягає у створенні збалансованої їх структури. Йдеться про таке співвідношення між оборотними та необоротними ресурсами, яке дає можливість підприємству одночасно зберігати ліквідність і ефективно використовувати наявний капітал. Надмірна концентрація на необоротних активах обмежує фінансову гнучкість, а занадто велика частка оборотних – свідчить про нерациональне використання коштів. Тому менеджмент має враховувати особливості галузі, етап розвитку підприємства та кон'юнктуру ринку, щоб підтримувати оптимальний баланс.

Особливе місце у системі займає управління оборотними активами. Саме вони забезпечують безперервність операційного циклу та впливають на платоспроможність підприємства. Злагоджене управління запасами, дебіторською заборгованістю і грошовими потоками допомагає уникати касових розривів і зменшувати витрати. Управління необоротними активами, у свою чергу, має бути спрямоване на підтримання технічного рівня виробництва. В умовах воєнної економіки особливо важливо оновлювати основні засоби, впроваджувати енергоощадні технології, автоматизовані системи контролю та цифрові рішення, які знижують витрати й підвищують продуктивність [2].

Ефективність управління активами безпосередньо залежить від інформаційного забезпечення. Для ухвалення правильних рішень керівництво повинно мати повну і достовірну інформацію про склад, стан і рентабельність активів. У цьому допомагають сучасні цифрові системи – ERP-платформи, фінансово-аналітичні модулі, програми моніторингу майна. Вони дозволяють оперативно відстежувати зміни у структурі ресурсів, аналізувати результати діяльності та прогнозувати вплив управлінських дій на фінансовий стан підприємства.

Сучасний підхід до управління активами має бути не лише операційним, а й стратегічним. Це означає, що підприємство повинно планувати розвиток своєї матеріальної бази наперед, визначати напрями інвестицій, оцінювати їхню доцільність і очікуваний економічний ефект. Стратегічне бачення дозволяє не просто пристосовуватися до змін середовища, а й формувати власні переваги – підвищувати продуктивність, модернізувати виробництво, розширювати ринки збуту.

У процесі управління активами важливо враховувати й ризики. Висока невизначеність, спричинена воєнними подіями, коливаннями валютних курсів та зростанням інфляції, вимагає від підприємств обережності у прийнятті інвестиційних рішень. Ефективним засобом мінімізації ризиків є диверсифікація джерел фінансування, створення резервних фондів, страхування майна та підтримка достатнього рівня ліквідних активів.

Таким чином, механізм управління активами – це не просто набір фінансових методів чи процедур, а цілісна система управлінських дій, яка поєднує аналіз, планування, організацію, контроль і стимулювання персоналу. Її ефективність визначає конкурентоспроможність підприємства, його стійкість до зовнішніх загроз та здатність до відновлення. Успішне управління активами передбачає поєднання класичних фінансових інструментів із новітніми цифровими технологіями, орієнтацію на стратегічні цілі розвитку та врахування реалій, у яких функціонує бізнес. Комплексний підхід до цього процесу дозволяє підприємству не лише ефективно використовувати наявні ресурси, але й формувати основу для подальшого економічного зростання навіть у складних соціально-економічних умовах.

Список використаних джерел

1. Бабій О., Койнак В. Сучасні проблеми та перспективи управління активами підприємств. Економіка та суспільство. 2024. №59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-27>

Омелянєнко Д. Сучасні концепції управління активами агропідприємств України. Bulletin of Sumy National Agrarian University. 2025. №2 (102). С. 31-36. <https://doi.org/10.32782/bsnau.2025.2.5>

УДК 338

**Виговський В.Г., к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій, ФБСО
Зелінська Д.С., магістрант ФБСО, гр. ЗМО-24-1м
Державний університет «Житомирська політехніка»,**

Організаційні та методологічні аспекти реалізації бізнес-планування розвитку підприємства

У сучасних умовах розвитку економіки підприємства функціонують у висококонкурентному та нестабільному середовищі, що зумовлено як глобальними економічними змінами, так і специфічними внутрішніми викликами. В Україні додатковим фактором нестабільності є воєнна ситуація, що впливає на фінансову стабільність, логістичні ланцюги та поведінку споживачів. У таких умовах особливого значення набуває процес бізнес-планування, який стає фундаментом стратегічного та оперативного управління розвитком підприємства. Бізнес-планування дозволяє не лише прогнозувати фінансові та виробничі показники, а й створювати умови для оптимізації ресурсів, впровадження інновацій та адаптації до змін у зовнішньому середовищі [1]. Методологічна основа бізнес-планування ґрунтується на застосуванні системного, процесного та ситуаційного підходів. Системний підхід передбачає аналіз підприємства як цілісного організму, у якому взаємопов'язані виробничі, фінансові, маркетингові, кадрові та інші підсистеми. Процесний підхід орієнтується на безперервність планування і контроль виконання запланованих дій. Ситуаційний підхід, своєю чергою, дає змогу оперативно адаптувати бізнес-план до змін зовнішнього середовища, що особливо важливо в умовах невизначеності ринку. Поєднання цих підходів дозволяє досягти гнучкості та ефективності системи планування.

Організаційні аспекти реалізації бізнес-планування полягають у побудові внутрішньої структури управління цим процесом. Важливим є визначення відповідальних осіб за підготовку, узгодження та моніторинг виконання бізнес-плану. У великих компаніях зазвичай створюються спеціальні планово-аналітичні відділи або стратегічні департаменти, які координують роботу підрозділів і забезпечують комплексний підхід до планування. На малих і середніх підприємствах ці функції, як правило, поєднуються з іншими напрямками управління, однак і в цьому разі необхідно дотримуватися принципів системності, послідовності та аналітичної обґрунтованості. Серед основних функцій бізнес-плану можна виокремити: аналіз поточного стану підприємства, визначення стратегічних і тактичних цілей, оцінку ринкового потенціалу, прогнозування фінансових результатів, а також виявлення ризиків і шляхів їх мінімізації. Бізнес-план також слугує ефективним інструментом комунікації із зовнішніми стейкхолдерами – інвесторами, банками, партнерами, державними органами. Він надає об'єктивне уявлення про перспективи діяльності підприємства, рівень його надійності та привабливості для співпраці.

В умовах цифровізації економіки значно зростає роль інформаційно-аналітичних технологій у процесі бізнес-планування. Використання електронних моделей прогнозування, систем управлінського обліку, CRM- та ERP-рішень дозволяє отримувати актуальні дані про стан підприємства в режимі реального часу. Це сприяє оперативному оновленню планів, контролю за виконанням проєктів і більш точному прийняттю управлінських рішень. Впровадження цифрових інструментів також зменшує вплив людського фактора, підвищує точність прогнозів і забезпечує кращу інтеграцію різних напрямів діяльності [2].

Бізнес-планування охоплює не лише підготовку до реалізації нових проєктів, а й удосконалення діючих бізнес-процесів. У межах підприємства воно використовується для обґрунтування розширення виробництва, освоєння нових ринків, впровадження інновацій, реструктуризації діяльності, диверсифікації продукції чи послуг. Усі ці дії передбачають розробку окремих бізнес-планів, що визначають оптимальні напрями інвестування, терміни окупності та очікуваний економічний ефект.

Важливо підкреслити, що бізнес-план має не статичний, а динамічний характер. Він повинен постійно оновлюватися відповідно до змін зовнішнього середовища, тенденцій ринку, внутрішніх можливостей підприємства. Систематичне коригування бізнес-плану сприяє підвищенню його реалізованості та підтримує підприємство в актуальному стані розвитку. Саме тому у сучасному управлінні бізнес-планування розглядається не як разовий документ, а як безперервний процес управлінського циклу.

Таким чином, бізнес-планування є багатокомпонентним процесом, який поєднує аналітичну, організаційну, методологічну та прогностичну складові. Воно забезпечує узгодженість між стратегічними цілями та оперативними діями, сприяє підвищенню ефективності управління, раціональному використанню ресурсів і мінімізації ризиків. У сучасних умовах невизначеності, економічних коливань та воєнних викликів бізнес-планування стає не просто інструментом прогнозування, а важливою умовою виживання та сталого розвитку підприємств.

Список використаних джерел

1. Кірік Т. М., Хаустова В. Є., Решетняк О. І., Іванова О. А. Напрями поліпшення якості бізнес-планів. Бізнес Інформ. 2022. № 7. С. 217-228. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2022_7_28.
2. Колодяжна Т. В., Кильницька Є. В. Бізнес-план у системі планування діяльності суб'єкта господарювання. Бізнес Інформ. 2023. № 3. С. 171-175. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2023_3_25

УДК: 339.138:342.338

Вікарчук О.І.
к.е.н, доцент кафедри
менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій
Державного університету "Житомирська політехніка"

Інтегровані маркетингові комунікації у збутовій політиці підприємств роздрібно́ї торгівлі

Під впливом стрімкого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, глобального середовища Інтернет та прискорення процесів інформатизації у маркетинговій діяльності відбуваються швидкоплинні зміни, унаслідок яких з'являються нові можливості комунікації та взаємозв'язку зі споживачами, нові канали продажу. Нещодавно значну увагу науковці та практики приділяли формуванню систем інтегрованих маркетингових комунікацій, що базуються на поєднанні різних засобів маркетингової комунікаційної політики. Згодом усе більше уваги почали приділяти інтегрованому маркетингу, який визнано невід'ємною складовою концепції холистичного маркетингу. Наразі назріла необхідність застосування інтегрованого підходу й до збутової політики. Особливо актуальним він є для підприємств роздрібно́ї торгівлі, що зумовлено специфікою їх діяльності та торговельної послуги. Промислові підприємства, формуючи збутову політику, вирішують питання щодо вибору методів збуту, побудови оптимального каналу збуту, обираючи при цьому посередників, які сприятимуть доведенню товарів до споживачів. Оскільки підприємства роздрібно́ї торгівлі є учасником каналу збуту і завершальною ланкою товароруку, то їх збутова політика пов'язана із організацією процесу обслуговування та логістичними операціями, від яких залежить ресурсне забезпечення підприємства. При цьому вирішуються питання щодо форм та методів продажу товарів, викладення у торговому залі, способів їх доставки, технології товароруку. Проте за сучасних умов розвиток електронної комерції, цифрових каналів та засобів комунікації, які надають більші можливості для пропонування та продажу товарів, відбуваються зміни підходів до організації продажу в роздрібній торгівлі, підприємства набули можливостей також розвивати та будувати канали збуту. Зазначене зумовлює необхідність впровадження маркетингових інновацій у збутову політику підприємств роздрібно́ї торгівлі. Інформатизація суспільства та розвиток інформаційно-комунікаційних технологій сприяли стрімкій зміні видів маркетингу. За останні роки пройшли етапи становлення та використання традиційного маркетингу, інтернет-маркетингу, цифрового маркетингу і на даному етапі вже йде мова про розвиток постінформаційного маркетингу.

Традиційний маркетинг передбачає використання визначеного набору взаємозв'язаних маркетингових інструментів та засобів, які утворюють комплекс маркетингу. У сучасній практиці напрацьовано значний досвід та різні підходи у межах традиційного маркетингу, представлені багатоваріантними комбінаціями елементів, в основу більшості із яких покладено класичну модель комплексу маркетингу «4Р»: «price» – ціна; «product» – продукт; «place» – збут; «promotion» – просування. Комбінація саме цих елементів утворює пропозицію на ринку у вигляді певної споживчої цінності. Із розвитком глобального інформаційного середовища Інтернет маркетинг набув нових можливостей та функцій, у зв'язку із чим досить високими темпами почав розвиватися інтернет-маркетинг як новий цілісний вид діяльності підприємства, який базується на використанні інтернет-технологій у процесі маркетингової діяльності. У науковій та практичній сферах сформувалися різні думки щодо сутності інтернет-маркетингу: від підходу до інтернет-маркетингу як до інструменту просування до визначення як теорії та методології маркетингової діяльності в новому гіпермедійному середовищі. У загальному розумінні інтернет-маркетинг являє собою сукупність інструментів, засобів, методів маркетингової діяльності, що базуються на інтернет-технологіях, які використовуються під час маркетингових досліджень, формування політик у межах обраних елементів комплексу маркетингу. Розвиток мережі Інтернет зумовив можливості розширення каналів взаємодії зі споживачами та, що особливо важливо, засобів і місць продажу. Найбільш поширеними каналами здійснення покупок споживачами стали інтернет-магазини (найбільш популярні світові: Amazon, eBay Inc, Walmart, Target, Netflix та ін.; вітчизняні: Rozetka, Abo.ua, Mozo, lamoda, 5 ok, Sunduk, LeBoutique, Yoox, Modnakasta); торгові майданчики (Prozorro, Prom.ua, Crafta.ua, Bigl.ua, Zakupk та ін.); соціальні мережі («Facebook», «Instagram»), дошки оголошень (OLX, Yurpi.com.ua, RIA.com.); бізнес-портали (Укрбізнес, ui.ua, AllBiz Україна, Компас Україна, BizEra.com.ua та ін.); сайти виробників. Високий темп розвитку та поширення інтернету в Україні зумовили можливості формування мультиканальних стратегій, що забезпечило перспективи розширення каналів продажу для підприємств роздрібно́ї торгівлі. Тим самим традиційні магазини активно почали виходити на онлайн-ринок і просувати свої товари та послуги через власні інтернет-магазини, різноманітні торгові майданчики, розміщувати інформацію у соціальних мережах. Поряд із розвитком глобальної мережі Інтернет поширюються цифрові медіа та інші канали, що функціонують на основі цифрових технологій. У зв'язку із цим відбувається становлення цифрового маркетингу – digital marketing. Його основна відмінність від інтернет-маркетингу полягає у можливостях

взаємодії із цільовою аудиторією через онлайн канали (сайти, електронна пошта, інтернет-магазини, блоги, соціальні мережі, мобільні додатки тощо) та офлайн-канали (sms/mms, рекламні дисплеї, цифрові POS) [1]

До традиційних магазинів та інтернет-магазинів додалися можливості інтерактивної взаємодії зі споживачами навіть у місцях продажу. Використання сучасних цифрових дисплеїв на підприємствах роздрібною торгівлі дозволяє в режимі реального часу проводити рекламні акції і демонструвати пропозиції дня, забезпечувати інформування та консультування в місцях розміщення товарів; крім того, з'явилися додаткові можливості відстежувати процеси пошуку та вибору товарів покупцями, оперативно одержувати інформацію щодо їх переваг та потреб. Ураховуючи швидкі темпи інтеграції digital marketing у систему маркетингової діяльності підприємств, можна констатувати, що він уже не є якоюсь відокремленою маркетинговою технологією, а стає невід'ємною складовою сучасної маркетингової діяльності. Отже, за два останні роки маркетинг змінився більше, ніж за 50 років, і ще цифровий маркетинг лише набуває активного впровадження, а вже у наукових колах розглядаються тенденції подальшої трансформації маркетингу у постцифровий, що передбачає інтегрований підхід до маркетингової діяльності, базується на активному використанні цифрових технологій в усіх сферах та напрямках маркетингової діяльності. Відбувається злиття цифрового та фізичного світів, що дозволяє створювати і тестувати новий формат управління. Особливо інноваційні цифрові технології проникли у маркетингову комунікаційну та збутову політику. Поряд із розвитком маркетингу еволюціонують підходи до формування каналів продажу у роздрібній торгівлі. У контексті традиційного маркетингу підприємства торгівлі в основному використовували лише один канал продажу, але розвиток інформаційно-комунікаційних технологій зумовив розширення їх кола, а цифрових технологій – засобів та інструментів продажу. Досліджуючи інструменти просування у мережевих підприємствах роздрібною торгівлі різних форматів сектору FMCG, встановлено, що найбільш активно використовуються такі інструменти, як акції, сайти мереж, SMM-маркетинг [4, с.11].

Для більш ефективної взаємодії та надання безмежних можливостей для покупців здійснювати купівлю у будь-який час, у будь-якому місці, будь-яким найбільш зручним для них способом, необхідно використовувати усі можливі канали продажу, які до того ж повинні бути взаємоузгодженими. За такого підходу формується омніканальна стратегія продажу, відповідно до якої використовуються не просто багато різних каналів, а кожен із них максимально взаємоузгоджений з іншими каналами і надає необмежені можливості для пошуку товару, ознайомлення із пропозиціями продавця, здійснення вибору, замовлення, оплати. Відповідно до інтегрованого підходу усі канали комунікації та продажу взаємозв'язуються, що зумовлює багатоваріантність моделей прийняття рішення щодо купівлі. Покупець може використовувати всі канали відразу (почати з онлайн- і завершити покупку в офлайн-режимі і навпаки), таким чином, формується комфортне бізнес-середовище і для клієнта, і для продавців. Як результат – омніканальні покупки витрачають у два рази більше, ніж покупки одного каналу [3].

Стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій та поширення інтернету сприяють зростанню популярності онлайн-покупок, майбутній розвиток підприємств роздрібною торгівлі знаходиться у площині інтегрованого підходу до організації продажу, що базується на органічному поєднанні усіх можливих каналів взаємодії із покупцями й забезпеченні конкурентних переваг за рахунок кращого їх обслуговування. Традиційні (оф-лайн) магазини були і залишатимуться важливою складовою інфраструктури споживчого ринку, але у відповідь на стрімкі зміни зовнішнього середовища та інновації в інформаційно-комунікаційній сфері повинні активізуватися й розширювати арсенал маркетингових інструментів взаємодії та впливу на споживачів. У зв'язку із цим магазини, що пропонуватимуть покупцям нові концептуальні рішення, намагаючись розширити канали доступу до своїх товарів та послуг, надати якісно новий сервіс, матимуть можливості для нарощування клієнтського капіталу, його утримання і забезпечать на цій основі безперечні конкурентні переваги, можливості розширення власної частки ринку, в результаті чого збільшать доходи, прибуток; підвищать ефективність фінансової, господарської та маркетингової діяльності.

Список використаних джерел

1. Лігоненко Л. Інноваційний вектор розвитку торгівлі в Україні [Електронний ресурс] / Л. Лігоненко, Г. Красневич. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/soc_gum/tovary/2020_1/2.pdf.
2. Мозгова Г.В. Інструменти інтернет-маркетингу та їх переваги для сучасних українських підприємств [Електронний ресурс] / Г.В. Мозгова. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2429>.
3. Основні показники роздрібною торгівлі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2005/sr/trg_ric/trg_u/2002.html.
4. British Standard BS 6079-1:2000. Project management. Part 1: Guide to project management. 182p

УДК 005.332.4

Вілійчук Д. Р., магістрантка, гр. МОМ-26, ФБСО
Науковий керівник – Орлова К. Є., к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій
Державний університет «Житомирська політехніка»

Бенчмаркінг як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Питання конкурентоспроможності підприємств, галузей і держав є одним з найважливіших у сучасній світовій економіці. Це пояснюється тим, що на конкурентоспроможність впливає багато факторів, насамперед темпи економічного зростання, рівень безробіття та позиція країни чи компанії у глобальній економіці. Її значення особливо зростає в умовах посилення світової конкуренції, коли кожна держава прагне посісти гідне місце у світовому господарстві. Перехід економіки на новий, більш високий рівень потребує розвитку інноваційних галузей, технологічно просунутого бізнесу, вдосконалення інституційних умов діяльності економічних суб'єктів, покращення умов життя людей, зростання продуктивності праці та оптимізації ланцюгів створення цінності. Окрім того, у сучасних умовах цифрової трансформації підприємства дедалі частіше стають організаціями з цифровим мисленням [1].

Оскільки наразі відбувається глобалізація товарних ринків та посилення інтеграції України в міжнародні торговельно-економічні зв'язки, у цих умовах ефективне функціонування підприємств вимагає активної ринкової поведінки, спрямованої на своєчасну адаптацію до коливань попиту, зміни конкурентної ситуації та нових стандартів ринку. Як показує практика розвинених країн, бенчмаркінг є ефективним інструментом здобуття ресурсних, технологічних та інноваційних конкурентних переваг, підвищення продуктивності діяльності підприємств і зміцнення їхніх позицій на ринку.

Бенчмаркінг – це структурований процес запозичення конкурентних переваг, що включає пошук, аналіз і адаптацію найкращих практик для розробки нових стандартів та вдосконалення бізнес-процесів за ключовими факторами успіху. Даний інструмент формування конкурентних переваг, що базується на використанні досвіду інших компаній, має різноманітні сфери застосування. Особливо ефективним він є у роздрібній торгівлі, де найбільш широко використовуються конкурентний та внутрішній бенчмаркінг. Конкурентний бенчмаркінг передбачає комплексний підхід до порівняльного аналізу діяльності конкурентів, тим часом внутрішній бенчмаркінг дозволяє підприємству детально оцінити власну діяльність, порівнюючи якість, характер та результати роботи різних структурних підрозділів [2]. Існує третій вид бенчмаркінгу – функціональний, який передбачає аналіз окремих процесів, методів і технологій шляхом їх порівняння з аналогічними елементами діяльності інших підприємств, які не є прямими конкурентами.

Застосування українськими підприємствами «передового досвіду» в межах бенчмаркінгу має значну практичну цінність, адже дозволяє визначити, які саме методи, інструменти та підходи забезпечують найвищу ефективність, а також оцінити можливість їх успішного впровадження у власну діяльність [3].

В Україні бенчмаркінг активно застосовується в різних галузях для підвищення ефективності бізнес-процесів, оптимізації витрат та покращення якості продукції. До прикладу, Нова Пошта активно застосовує бенчмаркінг у своїй діяльності, орієнтуючись на досвід провідних міжнародних компаній DHL, UPS та FedEx. Вивчення їхніх практик дало змогу впровадити автоматизовані термінали, сортувальні центри та цифрові сервіси, що дозволило скоротити час доставки, зменшити навантаження на персонал і підвищити точність обробки відправлень. ROZETKA використовує бенчмаркінг, орієнтуючись на досвід Amazon та Allegro для вдосконалення клієнтського сервісу. Зокрема, компанія впровадила автоматичне повернення товарів, персоналізовані рекомендації та оптимізовану систему логістики, що дозволило зміцнити ринкові позиції та підвищити рівень лояльності споживачів. Це приклад функціонального бенчмаркінгу, спрямованого на поліпшення якості обслуговування клієнтів [4].

Таким чином, використання бенчмаркінгу дає змогу підприємствам не лише підвищувати ефективність діяльності, а й формувати нові підходи до управління, орієнтовані на розвиток, інновації та сталу конкурентну перевагу на ринку. Досвід українських компаній доводить, що системне застосування даного інструменту сприяє підвищенню ефективності управління та розширенню можливостей розвитку.

Список використаних джерел

1. Котельникова Ю. М. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 4. С. 101-108. URL: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/37612>.
2. Шимко О. В. Бенчмаркінг як маркетинговий інструмент забезпечення конкурентоспроможності торговельних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2021. №10. С. 387–392. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-10-387-392>.
3. Бублик М. І., Хім'як М. М., Лібер М. В. Бенчмаркінг як спосіб одержання конкурентних переваг. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Вип. 19.5. С. 136-139. URL: https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/09/136_Bublyk_19_5.pdf.
4. Бенчмаркінг для бізнесу: як вчитися у кращих і рости швидше / Школа бізнесу. Нова пошта. URL: <https://surl.li/gwzyul>

УДК 330:322.5

Вітер В. А., аспірант

Науковий керівник:

Цаль-Цалко Ю.С., д.е.н., професор, професор
кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій
Державний університет «Житомирська політехніка»

Оцінка ефективності іноземних інвестицій за формами інвестування

Ефективність іноземних інвестицій не може оцінюватися за допомогою якогось одного показника, особливо коли йдеться про масштабний і складний інвестиційний проєкт. Його вплив проявляється у різних напрямках: на економічний розвиток підприємства та країни – економічна ефективність; на фінансові результати діяльності підприємства – комерційна ефективність, на довкілля – екологічна ефективність; на суспільство – соціальна ефективність. Тому **ефективність іноземних інвестиційних вкладень оцінюється комплексно з урахуванням економічних, фінансових, соціальних, екологічних показників**. Такі критерії дозволяють визначити не лише прибутковість інвестицій, а й їх стратегічний внесок у розвиток підприємства, підвищенню його конкурентоспроможності та стійкості на ринку.

Для інвесторів вирішальне значення має оцінка фінансової ефективності інвестицій, адже саме вона дає змогу отримати відповіді на ключові питання щодо доцільності вкладення коштів у конкретний проєкт. Фінансова (комерційна) оцінка ефективності інвестицій передбачає фінансові результати реалізації інвестиційного проєкту для його безпосередніх учасників [1, с. 7].

Показники ефективності іноземних інвестицій можна згрупувати за змістом такої оцінки (табл.1).

Таблиця 1.

Показники оцінки ефективності іноземних інвестицій

Група показників	Конкретні індикатори	Зміст оцінки / Інтерпретація
Економічна ефективність	Приріст обсягів виробництва; зростання обсягів продажу; рівень зайнятості; приріст ВВП (на макрорівні)	Відображає вплив іноземних інвестицій на економічне зростання підприємства та економіки країни цілому.
Фінансова ефективність	ROI (рентабельність інвестицій); NPV (чиста приведена вартість); PI (індекс прибутковості); IRR (внутрішня норма дохідності); PP (період окупності)	Дозволяє визначити прибутковість, ліквідність і ризикованість інвестиційних проєктів.
Технологічна та інноваційна ефективність	Кількість впроваджених технологічних інновацій; частка високотехнологічного виробництва; обсяг технологічного трансферу	Характеризує вплив іноземних інвестицій на модернізацію виробництва, інноваційність і конкурентоспроможність
Соціальна ефективність	Кількість створених робочих місць; рівень оплати праці; підвищення кваліфікації працівників; соціальні програми	Визначає соціальний внесок іноземних інвестицій у розвиток трудового потенціалу та добробуту населення.
Стратегічна ефективність	Зміцнення позицій на ринку; доступ до нових ринків збуту; підвищення іміджу підприємства; розширення партнерських зв'язків	Показує довгостроковий вплив іноземних інвестицій на стійкість стратегічні переваги бізнесу.
Інституційна ефективність	Рівень регуляторних бар'єрів; стабільність податкового середовища; захист прав власності; якість корпоративного управління	Відображає здатність підприємств ефективно взаємодіяти з інституційним середовищем та іноземними партнерами.
Екологічна ефективність	Зменшення викидів та відходів; енергетична ефективність; дотримання стандартів ESG	Оцінює внесок іноземних інвестицій у забезпечення сталого розвитку.

Джерело: авторська розробка

Методи оцінки ефективності іноземних інвестицій змінюються залежно від форм інвестування, оскільки кожна форма має власні цілі, рівень ризику, очікувану прибутковість та часовий горизонт. Якщо інвестори, які здійснюють вливання прямих інвестицій зацікавлені у довгостроковому інтересі до підприємства шляхом довгострокових вкладень реальних активів та ефективного контролю за реципієнтом, то портфельні інвестори – у тому, аби заробити на різниці між ціною купівлі та продажу цінних паперів у короткостроковій (інструменти грошового ринку) або довгостроковій (боргові зобов'язання та векселі) перспективі без

Секція 1. Сучасні моделі ефективного менеджменту, бізнесу та маркетингу підприємств

активної участі в управлінні інвестованими суб'єктами господарювання [2]. При цьому методика оцінювання прямих і портфельних інвестицій буде різнитися показниками.

Розглянемо основні підходи до оцінки ефективності за різними формами інвестування (табл.2).

Таблиця 2.

Методи оцінки ефективності іноземних інвестицій залежно від форм інвестування

Форма інвестування	Особливості оцінки ефективності	Основні показники
Прямі інвестиції (створення або придбання підприємства)	Оцінка базується на фінансових результатах діяльності підприємства, вплив на ринок і зайнятість.	ROI, NPV, IRR, PP показники рентабельності капіталу.
Портфельні інвестиції (купівля цінних паперів)	Оцінюється дохідність і ризиковість портфеля, рівень ліквідності та волатильність активів.	Дохідність портфеля, індекс Шарпа, індекс Трейнора, β коефіцієнт, CAPM, дивідендна дохідність.
Реінвестування прибутку	Ефективність оцінюється через зростання власного капіталу та прибутковість повторних вкладень.	ROE, приріст прибутку, внутрішня норма рентабельності повторних інвестицій.
Кредити та позики іноземним підприємствам	Оцінка зосереджується на своєчасності повернення коштів, процентних виплатах ризику дефолту.	Ставка дохідності кредитний ризик, рівень платоспроможності боржника.
Спільні підприємства	Ефективність визначається співвідношен-ням внеску та отриманих вигод, а також синергетичним ефектом співпраці.	NPV, IRR, частка прибутку партнера.

Джерело: авторська розробка

Також методи оцінки іноземних інвестицій можуть відрізнятися залежно від організаційної форми господарювання. Згідно законодавства України для розвитку іноземного бізнесу існує дві організаційні форми господарювання [3]: 1) іноземне підприємство, що повністю належить іноземним інвесторам, утворене відповідно до законодавства іноземної держави, філій та представництв, або придбане у власність діючих підприємств повністю; 2) підприємства з іноземними інвестиціями, в статутному капіталі якого іноземна інвестиція становить не менше 10%. Зокрема, для іноземних підприємств, що повністю належать іноземним інвесторам, оцінювання інвестицій зазвичай здійснюється за міжнародними стандартами – з урахуванням глобальних фінансових показників, валютних ризиків, кон'юнктури зовнішніх ринків, а також вимог законодавства країни, де зареєстровано материнську компанію. Тут акцент робиться на міжнародну порівнянність, трансфертне ціноутворення та ефективність використання капіталу у світовому контексті.

Для підприємств з іноземними інвестиціями (де частка іноземного капіталу становить не менше 10%), оцінка ефективності інвестицій здебільшого базується на національних підходах — з урахуванням вимог українського законодавства, податкової системи, бухгалтерських стандартів (П(С)БО або МСФЗ) та локальних економічних умов. У цьому випадку іноземна інвестиція розглядається як складова спільного капіталу, тому враховується співвідношення між українською та іноземною частками участі, розподіл прибутку та ризиків.

Методи оцінки ефективності інвестицій не є універсальними – вони адаптуються й до умов конкретної країни. Найефективнішим підходом вважається комплексна оцінка, що враховує як фінансові, так і інституційні, податкові і навіть культурні чинники, властиві національній економіці.

У розвинених країнах застосовують точні фінансові методи (NPV, IRR, DCF), тоді як у країнах із нестабільною економікою частіше враховують ризики, інфляцію, валютні коливання. Ще однією особливістю є те, що різні ставки податків на прибуток і дивіденди впливають на чисту прибутковість проектів, тому змінюється підхід до розрахунку NPV та IRR. Якщо брати до уваги культурні та управлінські особливості, то слід зазначити, що у деяких країнах пріоритетом є швидка окупність і короткострокова вигода, в інших – стратегічна стабільність і соціальна відповідальність.

Отже, у сучасних умовах ключовою тенденцією стає перехід від кількісної до якісної оцінки іноземних інвестицій, тобто від простого підрахунку обсягів капіталу – до аналізу його реальної віддачі для економіки та суспільства.

Список використаних джерел

1. Однорог М.А. Методика визначення ефективності інвестиційного забезпечення на сучасному етапі. Економіка, фінанси, право. 2009. №11. С. 7-11.
2. Вітер В.А., Цаль-Цалко Ю.С. Сучасний стан і тенденції розвитку іноземного інвестування в економіку України в умовах інтеграції до ЄС. Інвестиції: практика та досвід. 2024. №2. С.168176. DOI: 10.32702/2306 6814.2024.2.168. URL: <https://surli.cc/whnhih>
3. Про режим іноземного інвестування: Закон України від 19.03. 1996 р. № 93/96. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/93/96-%D0%B2%D1%80#Text>

УДК 331.108.26

Волинець В. О., магістрантка, гр. ЗМО-25-1М, ФБСО
Науковий керівник – Орлова К. Є., к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, бізнесу та
 маркетингових технологій
Державний університет «Житомирська політехніка»

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Цифрова трансформація підприємств сьогодні є невід'ємною складовою розвитку бізнесу в умовах глобалізації та стрімких технологічних змін [1]. Одним із найважливіших аспектів цього процесу є формування сучасної системи управління персоналом, яка здатна адаптуватися до нових викликів цифрової епохи. Управління персоналом у контексті цифрової трансформації передбачає впровадження інноваційних технологій, таких як HR-аналітика, автоматизовані системи підбору та оцінки кадрів, платформи дистанційної роботи та електронного документообігу. Ці інструменти сприяють підвищенню ефективності HR-процесів, оптимізації кадрових рішень і розвитку людського капіталу підприємства [2].

Метою дослідження є комплексний аналіз сучасних підходів до управління персоналом із урахуванням цифрових технологій, виявлення основних трендів, проблем і перспектив розвитку цифрового HR-менеджменту на підприємствах.

Цифрові технології забезпечують можливість більш точного прогнозування потреб у персоналі, автоматизації рутинних процесів, покращення комунікації між працівниками та управліннями, а також підвищення мотивації і залученості співробітників. Водночас процес цифрової трансформації супроводжується низкою викликів, серед яких – опір персоналу змінам, необхідність розвитку цифрових компетенцій, а також питання безпеки даних і конфіденційності інформації [3].

Інструментами цифровізації управління персоналом виступають соціальні мережі, мобільні додатки, хмарні технології, месенджери, спеціальні IT-продукти, що покращують досвід взаємодії з працівниками, підвищують рівень лояльності співробітників, сприяють удосконаленню бізнес-процесів у визначеній сфері. Цифрова трансформація процесів управління персоналом надає наступні переваги:

- автоматизація процесів управління персоналом з використанням відповідних додатків та програмних продуктів, а також інтеграція їх у загальну систему менеджменту суб'єкта господарювання;
- використання штучного інтелекту для розв'язання рутинних завдань;
- інтеграція з хмарними сервісами;
- покращені аналітичні можливості;
- зниження витрат часу та ресурсів на процеси набору, підбору, оцінювання та навчання персоналу;
- впровадження електронних систем навчання та розвитку працівників;
- удосконалення психологічного клімату у колективі з використанням відповідних додатків та платформ;
- зменшення рівня упередженості при ухваленні рішень щодо працівників підприємства [1; 2].

Перспективні напрями цифровізації процесів управління персоналом включають подальшу імплементацію програмних продуктів у вирішення практичних завдань з управління персоналом, індивідуалізацію цифрових рішень, а також розвиток систем інформаційної безпеки.

Таким чином, цифрова трансформація виступає не лише технологічним інструментом модернізації системи управління персоналом, але й ключовим чинником формування інноваційної, гнучкої та адаптивної організаційної культури. Впровадження цифрових HR-рішень створює передумови для персоналізації процесів управління талантами, що підвищує рівень залученості працівників, їхню мотивацію та продуктивність. Водночас успіх цифрової трансформації значною мірою визначається готовністю керівництва та колективу до прийняття змін, розвитку цифрових компетенцій і безперервного навчання в умовах динамічного ринку праці. Отже, цифрова трансформація HR-системи є не лише технічним, але й стратегічним викликом, здатним визначити конкурентоспроможність і сталий розвиток підприємства в майбутньому.

Список використаних джерел

1. Бей Г.В., Середа Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2 (34). С. 93-101.
2. Кравчук О.І., Варіс І.О., Рубель К.О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 12. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04>.
3. Седікова І.О., Козак К.Б., Седіков Д.В. Управління персоналом в умовах глобальних інформаційних процесів. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14, № 2. С. 51-57. URL: <https://doi.org/10.15673/fie.v14i2.2324>.

УДК 658

Гарбузюк В.В.кандидат медичних наук, докторант,
Хмельницький національний університет**БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ У ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

У сфері охорони здоров'я відбуваються кардинальні зміни, які потребують впровадження безпекоорієнтованого управління. Така система повинна враховувати специфіку бізнес-процесів, при цьому всі бізнес-процеси в закладах охорони здоров'я можна згрупувати за трьома ознаками: медичні, адміністративні та безпекоорієнтовані. До медичних бізнес-процесів слід віднести процедури прийому та реєстрації пацієнтів (включає процедури реєстрації особових даних прийом клієнтів, створення медичної картки, оформлення необхідних документів та призначення прийому (наприклад, система Medics)); процедури медичного обстеження та консультування (класичні (звернення пацієнтів до лікарів для отримання медичної допомоги, включаючи діагностику, лікування та консультації з різних питань здоров'я) та новітні (наприклад, телемедицина); лікування та процедури (охоплює надання медичних послуг, таких як лікування, процедури, оперативні втручання та інші медичні процедури, необхідні для пацієнтів). Адміністративні бізнес-процеси передбачають управління медичним персоналом (HR-менеджмент), здійснення фінансових та бухгалтерських операцій, управління запасами та потоками пацієнтів (планування пропускну здатності), технічне забезпечення, а також використання інструментів маркетингу та просування. Безпекоорієнтовані бізнес-процеси є основою усіх бізнес-процесів і передбачають впровадження регламентів та стандартів безпеки, постійний моніторинг безпекостійкості й безпекоспроможності закладу охорони здоров'я. Таким чином, в контексті реалізації концепції безпекоорієнтованого управління в закладах охорони здоров'я значної актуальності набувають питання розроблення та використання методології управління бізнес-процесами, що дозволяє здійснювати постійний моніторинг та вдосконалення медичних, адміністративних та безпекоорієнтованих бізнес-процесів для ефективного використання ресурсів, підвищення продуктивності праці та якості надання медичних послуг.

Зауважимо, аналіз міжнародного досвіду функціонування закладів охорони здоров'я свідчить про ефективне використання методології «Lean і Six Sigma», що передбачає застосування ідей «ощадливої» системи охорони здоров'я з метою мінімізування непродуктивних витрат у кожному бізнес-процесі та їх постійному вдосконаленні. Методологія «Lean і Six Sigma» має дві складові: «Lean» та «Six Sigma». Обидві методики прагнуть оптимізувати операції та підвищити цінність для пацієнтів. «Lean» – концепція менеджменту, яка передбачає постійне прагнення до усунення всіх видів витрат. Ощадливе мислення передбачає залучення у процес оптимізації бізнесу кожного співробітника і максимальну орієнтацію на пацієнта. «Six Sigma» – система, що базується на показниках і використовується для зменшення медичних помилок і усунення недоліків у процесах надання медичної допомоги. На відміну від «Six Sigma», «Lean» не вимагає передових статистичних методів, дорогого навчання або дорогих платформ і систем. За останні два десятиліття ці дві системи були об'єднані в гібридний процес вдосконалення під назвою «Lean Six Sigma» [1, 2, 3].

У цілому, методологія «Lean Six Sigma» може стати дієвим інструментом концепції безпекоорієнтованого управління та підвищення економічної безпеки закладів охорони здоров'я шляхом оптимізації бізнес-процесів, зменшення витрат, підвищення якості надання медичних послуг та ефективності використання ресурсів.

Використання методології «Lean Six Sigma» в контексті безпекоорієнтованого управління дозволяє:

- зменшити витрат, адже це дозволить краще ідентифікувати та усувати втрати у бізнес-процесах шляхом оптимізації запасів, скорочення часу циклу виробництва, а також мінімізацію витрат у виробництві;
- підвищити якість надання медичних послуг, шляхом виявлення та усунення дефектів і невідповідностей до стандартів;
- забезпечити ефективне використання ресурсів, шляхом зменшення часу простою обладнання, уникнення надлишкових запасів та оптимізації використання робочого часу медичних працівників;
- підвищити продуктивність шляхом усунення зайвих кроків, надлишкових запасів та інших чинників, які можуть гальмувати надання послуг;
- забезпечити швидку реакцію на можливі виклики та загрози шляхом створення адаптивної архітектури безпеки, яка може швидко реагувати на зміни в ринкових умовах;
- підвищити безпекостійкість закладів охорони здоров'я.

Список використаних джерел

1. Andrew W. Kam Using Lean Six Sigma techniques to improve efficiency in outpatient ophthalmology clinics. BMC Health Services Research volume 21, Article number: 38 2021 p. 38-56.
2. Ciulla TA, Tatikonda MV, ElMaraghi YA, Hussain RM, Hill AL, Clary JM, Hattab E. Lean six sigma techniques to improve ophthalmology clinic efficiency. Retina. 2018, 38(9) p. 115-131
3. Rajeev Rathi. Lean six sigma in the healthcare sector: A systematic literature review. PMC Disclaimer. Published online 2021 Jun 7. doi: 10.1016/j.matpr.2021.05.534

УДК 658

Гвоздицька В.М.,

здобувачка вищої освіти групи МО-68

Науковий керівник: Бірюченко С.Ю., к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій*Державний університет «Житомирська політехніка»***ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ LEAN MANAGEMENT ДЛЯ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

З метою суттєвого удосконалення діяльності підприємства та підвищення його ефективності і рентабельності доцільним є впровадження ощадливих (Lean) технологій, зокрема системи ощадливого виробництва – комплексу методів і інструментів, постійне застосування яких забезпечує досягнення максимальної ефективності бізнес-процесів. Концепція Lean production, або Lean manufacturing, базується на прагненні усунути всі види втрат та сформувати культуру постійного вдосконалення. В контексті динамічного ринкового середовища можливість швидкої адаптації й ефективного управління визначає рівень конкурентоспроможності підприємства [3].

Традиційні управлінські підходи часто супроводжуються надмірною бюрократією, дублюванням функцій, тривалими процедурами ухвалення рішень та низькою продуктивністю праці. Натомість Lean management акцентує створення цінності для клієнта, оптимізацію бізнес-процесів і підвищення продуктивності за рахунок системного усунення втрат, стандартизації процесів та культури Kaizen (постійне вдосконалення).

Впровадження принципів Lean дозволяє оптимізувати організаційну структуру: усунути надлишкову кількість управлінських рівнів, спростити комунікацію між підрозділами, підвищити швидкість ухвалення рішень. Наприклад, методика 5S підвищує організованість робочого простору й продуктивність праці, скорочення невиправданих етапів погодження та делегування повноважень – сприяє гнучкості управління. Філософія Kaizen залучає персонал до генерації ідей покращення та внутрішніх ініціатив, що підвищує мотивацію та відповідальність працівників. У виробничих та управлінських процесах усуваються втрати (Muda) – зокрема зайві дії, надлишкові запаси, очікування, зайві переміщення. Принципи Just-in-Time та безперервного вдосконалення сприяють гнучкій системі управління й швидкому реагуванню на зміни зовнішнього середовища.

На практиці застосування інструментів Lean – таких як 5S, Kaizen, Value Stream Mapping, Just-in-Time та Kanban – забезпечує системний контроль процесів, усуває втрати й дозволяє уникати перевитрат ресурсів, часу та зусиль. Залучення персоналу до процесів вдосконалення формує командний підхід, підвищує відповідальність і забезпечує сталість результатів. Наукові дослідження підтверджують, що успіх реалізації Lean значною мірою залежить від залучення менеджменту та працівників, їхньої компетенції й підтримки [1].

Ключем до успішної імплементації Lean є активна участь топ-менеджменту та персоналу підприємства. Розуміння керівництвом основної ідеї технології та кінцевих результатів, яких вона може допомогти досягти, суттєво підвищує шанси на успіх. В умовах війни, нестабільної економіки й невизначеності майбутнього кадри підприємств можуть бути більш відкриті до змін і зацікавлені у максимізації результатів.

Lean-менеджмент дозволяє підприємству адаптуватись до змін ринку, підвищувати продуктивність, скорочувати бюрократичні бар'єри, покращувати якість управлінських рішень та зміцнювати конкурентоспроможність на сучасному ринку. Додатково, застосування принципів ощадливого виробництва сприяє підвищенню лояльності споживачів завдяки стабільній якості продукції та швидшій реакції на їхні потреби. В довгостроковій перспективі Lean-підхід формує стійку організаційну культуру, орієнтовану на ефективність, інновації та безперервне вдосконалення. Сучасні дослідження доводять також значний вплив Lean-практик на екологічну продуктивність та стале виробництво [2].

Отже, впровадження Lean-технологій не лише оптимізує операційні процеси, а й створює фундамент для трансформації підприємства у сучасну, гнучку і конкурентоспроможну організацію.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Hąbek P., Szewczyk A., Kacprzak K. (2023). Lean Manufacturing in Industry 4.0: A Smart and Sustainable Manufacturing System. *Machines*. 2023. № 11(1). Pp. 72. URL: <https://www.mdpi.com/2075-1702/11/1/72> -lean
2. Matteo Ferrazzi, Stefano Frecassetti, Alessia Bilancia, Alberto Portioli-Staudacher Investigating the influence of lean manufacturing approach on environmental performance: A systematic literature review. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*. 2024. № 136. Pp. 4025–4044. URL: https://link.springer.com/article/10.1007/s00170-024-13215-5?utm_source=chatgpt.com
3. Арутюнян А., Житкевич О. (2024) «Огляд проблем та рішень впровадження ощадливого виробництва вітчизняними підприємствами», *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 13. URL: doi: 10.54929/2786-5738-2024-13-04-06.

УДК 658

Гончар Р.А., здобувач освіти групи МОМ-26
науковий керівник: Беляков Д.О., асистент кафедри
менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій
Державний університет «Житомирська політехніка»

СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

На тлі динамічного розвитку економіки та посилення глобальної конкурентної боротьби, ефективність є визначальною умовою існування та зростання будь-якої компанії. Застарілі підходи до оцінки, що фокусуються виключно на фінансових даних, не здатні забезпечити цілісний управлінський контроль. Це спонукає організації до активного пошуку та застосування комплексних, високотехнологічних інструментів. Аналіз актуальних методик управління ефективністю має вирішальне значення для зміцнення довгострокової стійкості українського бізнесу.

Управління ефективністю діяльності підприємства є ключовим елементом сучасної системи менеджменту, спрямованим на досягнення найкращих результатів за оптимального використання ресурсів. Ключовим завданням управління ефективністю є забезпечення узгодженості між використанням ресурсів, результатами діяльності та стратегічними цілями організації, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність і стійкість підприємства на ринку.

Балансова система показників (BSC) [1] виступає її центральним елементом, надаючи можливість оцінювати роботу організації за чотирма взаємозалежними векторами: економічні показники, взаємодія зі споживачами, ефективність внутрішніх процесів та інвестиції в персонал і знання. Така багатоаспектна методика гарантує синхронізацію поточної діяльності з глобальними цілями компанії.

Для діагностики та подальшої оптимізації процесів застосовується низка якісних і кількісних інструментів. До якісних інструментів належать аналіз сильних/слабких сторін (SWOT) та оцінка розривів (GAP-аналіз), які допомагають визначити поточне позиціонування та виявити невідповідність між цільовими й фактичними досягненнями. Основу кількісного вимірювання формують Ключові індикатори ефективності (KPIs), які забезпечують неупереджену оцінку оперативних показників. Крім того, для спеціалізованих завдань використовуються такі методи, як ABC-класифікація (контроль витрат) або Правило Парето (ідентифікація ключових вузьких місць) [2].

Цифрова інтеграція є наріжним каменем сучасного управлінського інструментарію. Завдяки впровадженню інтегрованих IT-рішень (зокрема, ERP-систем та платформ бізнес-аналітики, BI) можливості збору інформації, моделювання сценаріїв, прогнозування та безперервного моніторингу метрик суттєво автоматизуються. Приміром, використання програмного забезпечення для управління проектами (на кшталт Worksection, Slack чи ClickUp) [3] підвищує прозорість та швидкість робочих циклів, що прямо корелює з результативністю втілення стратегічних планів.

На нашу думку, головною перешкодою для вітчизняних компаній є не незнання інноваційних методів, а складність їхнього результативного впровадження в умовах дефіциту ресурсів і значної економічної нестабільності. Замість буквального перенесення закордонних концепцій (як-от BSC), необхідно зосередитись на їхній гнучкій модифікації. Пріоритет слід надавати оптимізації операційних процесів через інструменти ощадливого виробництва (Lean) та радикальної перебудови бізнес-процесів. Використання недорогих і зрозумілих IT-засобів для оперативного реагування на зміни є ключовим. Зрештою, успішність контролю за ефективністю залежить від компетентності керівного складу та його хисту креативно застосовувати навіть базові управлінські засоби.

Список використаних джерел:

1. Орликовський М. О., Трокоз Д. І. Новітні концепції управління ефективністю діяльності сучасних підприємств. *Ефективна економіка*. 2014. №5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3034>
2. Мірошник Р.О., Скабара І.М., Артимишин Ю.І. Інструменти оцінювання ефективності стратегій розвитку підприємств IT-сфери. *Економічний простір*. 2025. №201. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/06/201-115-120-miroshnyk-01.pdf>
3. Worksection Blog. ТОП 41 інструментів для продуктивності, які полегшують життя. URL: <https://worksection.com/ua/blog/best-productivity-tools.html>

УДК 005.332.4

Гуменний В. О., магістрант, гр. ПВМ-10, ФБСО
 Науковий керівник – Орлова К. Є., к.е.н., доц.,
 доцент кафедри менеджменту,
 бізнесу та маркетингових технологій
 Державний університет «Житомирська політехніка»

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства

Розробка механізму управління конкурентоспроможністю підприємства є надзвичайно важливим етапом у забезпеченні його стійкого розвитку та успішного функціонування на ринку. Сучасне економічне середовище характеризується високою динамічністю, глобалізацією та посиленою конкуренцією, що вимагає від підприємств постійного вдосконалення власних стратегій і процесів. Механізм управління конкурентоспроможністю дозволяє систематизувати діяльність підприємства, визначати ключові напрями формування конкурентних переваг та ефективно використовувати наявні ресурси. Він включає як внутрішні фактори, які знаходяться під контролем менеджменту суб'єктів господарювання, так і врахування зовнішніх умов ринкового середовища.

Ефективно побудований механізм управління конкурентоспроможністю сприяє підвищенню якості продукції та послуг, оптимізації виробничих процесів, розвитку інноваційного потенціалу та зміцненню бренду. Крім того, він забезпечує своєчасну адаптацію підприємства до змін зовнішніх факторів та дозволяє передбачати потенційні загрози і можливості. Використання такого механізму дозволяє формувати стратегічні пріоритети та приймати обґрунтовані управлінські рішення, що підвищують ефективність бізнесу. Важливим аспектом є також оцінка результатів управлінської діяльності та коригування стратегії у разі потреби. Розробка механізму управління конкурентоспроможністю забезпечує системний підхід до розвитку підприємства і сприяє довгостроковому зміцненню його позицій на ринку. Отже, цей процес є невід'ємною складовою сучасного менеджменту та ключовим інструментом досягнення економічної ефективності [1; 2].

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства – це комплекс організаційних, економічних та управлінських засобів і дій, спрямованих на формування, підтримку та посилення конкурентних переваг підприємства на ринку. Він поєднує методи, інструменти, важелі та підсистеми управління, що дозволяють оцінювати внутрішні і зовнішні фактори, планувати стратегії розвитку та коригувати діяльність відповідно до змін кон'юнктури ринку. Механізм забезпечує координацію виробничих, маркетингових, інноваційних та фінансових процесів для підвищення ефективності та адаптивності підприємства [3].

Формування та реалізація механізму управління конкурентоспроможністю в системі управління підприємством є доцільним з боку керівництва для встановлення оперативного реагування на зміни впливу зовнішнього і внутрішнього середовища відповідно до обраної стратегії, що в подальшому буде створювати умови для досягнення заданого рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку відносно конкурентів [2].

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства є поетапним і системним, що дозволяє послідовно формувати та реалізовувати конкурентні переваги. Кожен етап – від аналізу та діагностики до контролю і коригування – виконує конкретні функції, спрямовані на підвищення ефективності та стійкості підприємства на ринку. Чітке визначення цілей і стратегій забезпечує скоординованість дій усіх підрозділів та оптимальне використання ресурсів. Впровадження такого процесу дозволяє підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підвищувати якість продукції та послуг і забезпечувати довгостроковий розвиток.

Таким чином, механізм управління конкурентоспроможністю підприємства є ключовим інструментом забезпечення його стійкого розвитку та ефективного функціонування на ринку. Він поєднує методи, інструменти, важелі та підсистеми, що дозволяють оцінювати внутрішні й зовнішні фактори та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Результативність механізму залежить від чіткої структури системи управління, яка включає цільову, забезпечуючу, функціональну та процесну підсистеми. Поетапний підхід до управління забезпечує послідовність дій і контроль за досягненням стратегічних цілей. Отже, розробка та впровадження ефективного механізму є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності та довгострокового успіху підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Борисюк І.О., Єрьоменко А.В. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Зовнішня торгівля: право та економіка*. 2017. № 6 (35). С. 29-35.
2. Іванюта В. Ф. Теоретико-методологічні підходи формування конкурентоспроможності. *Агроінком*. 2008. № 1-2. С. 97–101.
3. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.

УДК 338

Данильчук А.Р., магістрант групи ЗМО-24-1м
**Науковий керівник: Бірюченко С.Ю., к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту,
 бізнесу та маркетингових технологій**
Державний університет «Житомирська політехніка

Формування системи екологічного менеджменту підприємства

Екологічні проблеми сучасності дедалі більше впливають на економічну діяльність підприємств. Поглиблення кліматичних змін, виснаження природних ресурсів, посилення вимог екологічного законодавства та очікувань суспільства зумовлюють необхідність переходу до принципів сталого господарювання. У таких умовах питання формування системи екологічного менеджменту виходить за межі суто природоохоронної діяльності й стає важливим елементом стратегічного управління підприємством. Система екологічного менеджменту (СЕМ) – це цілісна структура управлінських рішень, процедур і методів, спрямованих на зменшення негативного впливу виробництва на довкілля та підвищення екологічної ефективності використання ресурсів. Її впровадження дозволяє інтегрувати екологічні пріоритети в загальну стратегію підприємства, забезпечуючи не лише дотримання законодавчих вимог, а й підвищення економічних результатів за рахунок ощадливого використання енергії, води, матеріалів і сировини [1].

Побудова ефективної системи екологічного менеджменту починається з діагностики стану виробничих процесів і оцінювання рівня їхнього впливу на навколишнє середовище. На основі цього проводиться екологічний аудит, який дає змогу визначити основні джерела забруднення, прорахувати потенційні ризики та виявити напрями, де можливе скорочення витрат або втрат ресурсів. Результати аудиту стають основою для формування екологічної політики підприємства, що визначає його довгострокові цілі, принципи та напрями дій у сфері охорони довкілля.

Наступним етапом є планування та впровадження конкретних заходів – програм енергоефективності, перероблення відходів, модернізації обладнання, переходу на альтернативні джерела енергії, впровадження циркулярних моделей виробництва. Важливо, щоб екологічні рішення приймалися не формально, а були узгоджені з фінансовими можливостями та виробничими планами підприємства. Лише тоді СЕМ стає дієвим інструментом управління, а не декларацією намірів.

Особливе значення має організаційна складова екологічного менеджменту. Для ефективної реалізації екологічної політики підприємства необхідно створити чітку систему відповідальності, визначити уповноважених осіб, розробити внутрішні регламенти контролю за дотриманням екологічних норм. Водночас важливо формувати екологічну свідомість серед працівників – шляхом навчання, мотиваційних програм, внутрішньої комунікації. Досвід свідчить, що саме залучення персоналу є вирішальним чинником успіху будь-якої екологічної ініціативи [2].

Сучасні інформаційні технології істотно розширюють можливості екологічного менеджменту. Використання автоматизованих систем моніторингу, цифрових платформ управління ресурсами та екологічної аналітики дає змогу контролювати рівень викидів, обіг матеріалів і споживання енергії в реальному часі. На цій основі керівництво може приймати обґрунтовані рішення, своєчасно реагувати на ризики та забезпечувати прозорість звітності перед контролюючими органами і партнерами.

Міжнародні стандарти, зокрема ISO 14001, пропонують методологічні орієнтири для побудови СЕМ. Сертифікація за цими стандартами допомагає підприємству упорядкувати екологічні процеси, уникнути штрафних санкцій, зменшити втрати від неефективного використання ресурсів і підвищити довіру з боку інвесторів та споживачів. У сучасних умовах наявність сертифікованої системи екологічного менеджменту є не лише конкурентною перевагою, а й вимогою до співпраці з міжнародними ринками.

Важливим напрямом розвитку СЕМ є її інтеграція з іншими управлінськими системами – якістю, енергоменеджментом, безпекою праці, соціальною відповідальністю. Такий підхід дозволяє створити єдину модель управління сталим розвитком підприємства. Особливої актуальності це набуває для українських підприємств, які в умовах воєнних і післявоєнних викликів мають одночасно забезпечувати безпеку виробництва, відновлення ресурсів і адаптацію до нових екологічних вимог ЄС.

Отже, формування системи екологічного менеджменту – це складний, але необхідний процес, який вимагає поєднання економічного розрахунку, інноваційних підходів і соціальної відповідальності. Ефективна СЕМ не лише мінімізує екологічні ризики, а й сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, покращенню його репутації, зростанню інвестиційної привабливості та формуванню позитивного іміджу на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Список використаних джерел:

1. Пітель Н. Концептуальні складові екологічного менеджменту аграрного виробництва. Економіка та суспільство. 2021. №29. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-52>
2. Харченко Т., Стоянець Н. Екологічні складові в системі менеджменту корпоративної соціальної відповідальності. Економіка та суспільство. 2023. №48. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-92>

УДК 338

Данилюк А. А., магістрант ФБСО,
Керівник: Остапчук Т.П., д.е.н., проф.,
зав. кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій
Державний університет «Житомирська політехніка»

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ПІДСИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

У реаліях воєнного часу та підвищеної нестабільності економічного середовища питання ефективного управління персоналом набуває особливої актуальності. В умовах війни українські підприємства стикаються з масштабними викликами – трудовою міграцією, дефіцитом кадрів, перебоями у виробництві та необхідністю збереження ключових фахівців. За таких обставин саме система управління персоналом виступає одним із головних інструментів забезпечення конкурентоспроможності, стабільності та відновлення підприємств. Людський капітал дедалі частіше трактується не як ресурс, що підлягає витратам, а як стратегічна цінність, яка створює додану вартість, сприяє інноваціям, підвищує продуктивність і забезпечує розвиток організаційної культури, адаптованої до кризових реалій [2].

Система управління персоналом є невід’ємною складовою загальної системи менеджменту підприємства, оскільки саме працівники визначають ефективність реалізації його стратегічних і оперативних цілей. У сучасних економічних умовах персонал розглядають не лише як виконавців виробничих процесів, а як активних носіїв знань, досвіду, творчого потенціалу та соціального капіталу. Управління трудовими ресурсами перетворюється на стратегічну функцію.

До структури системи управління персоналом належить низка взаємопов’язаних елементів: планування потреб у кадрах, підбір і найм, професійна адаптація, навчання, оцінювання результатів праці, розвиток, мотивація та контроль. Ефективність цієї системи ґрунтується на принципах комплексності, наукового підходу, безперервного удосконалення, соціальної орієнтації та стратегічної узгодженості цілей працівників і підприємства. Управління персоналом виконує інтеграційну функцію, забезпечуючи гармонійне поєднання економічних інтересів організації та соціальних потреб її колективу.

Як підсистема загального менеджменту, управління персоналом тісно взаємодіє з іншими функціональними напрямками – виробництвом, фінансами, маркетингом, інноваціями та інформаційними технологіями. Рівень координації між цими підсистемами визначає адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища, ефективність управлінських рішень і здатність до стратегічного розвитку. Водночас кадрова політика формує базу для стратегічного планування, впливає на формування корпоративної культури та створює передумови для ефективного використання кадрового потенціалу.

Важливим елементом сучасної системи управління персоналом є розвиток корпоративної культури, яка відображає цінності, норми поведінки, етичні принципи й стиль взаємодії у колективі. Позитивний соціально-психологічний клімат підвищує продуктивність праці, сприяє зміцненню командного духу, зниженню плинності кадрів і формуванню лояльності працівників до підприємства. Особливого значення набуває розвиток командної взаємодії, відкритих комунікацій і підтримка ініціативності працівників. Реалізація цих завдань можлива за умови впровадження сучасних HR-технологій – управління талантами, компетентнісного підходу, мотиваційних систем, орієнтованих на результат, та оцінювання ефективності.

У період цифрової трансформації бізнесу управління персоналом зазнає суттєвих змін. Використання інформаційних систем, HR-аналітики, автоматизованих платформ і цифрових інструментів для відбору та оцінювання кадрів забезпечує новий рівень ефективності управління людськими ресурсами. Автоматизація рутинних процесів дозволяє зосередити увагу менеджерів на стратегічних завданнях, підвищити точність управлінських рішень та індивідуалізувати підходи до розвитку працівників. У воєнний і післявоєнний період такі технології допомагають швидко реагувати на зміни ринку праці, формувати гнучкі моделі зайнятості та підтримувати кадровий потенціал навіть у кризових умовах [1].

Отже, система управління персоналом є не просто функціональною підсистемою, а стратегічною основою сталого розвитку підприємства. Вона визначає здатність організації зберігати працездатність у нестабільних умовах, формує передумови для відновлення економічної активності та сприяє реалізації потенціалу кожного працівника. Її подальше вдосконалення має базуватися на синтезі класичних управлінських принципів, інноваційних технологій і гуманістичних підходів до роботи з людьми. Саме люди – головний ресурс відновлення та зростання українських підприємств у післявоєнний період.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

2. Матукова Г.І., Багашова Н.В., Матукова-Яриг Д.Г. Система управління персоналом підприємства: адаптивний та інноваційний контекст. Ефективна економіка. 2025. № 1.
3. Мохненко, А. С., Остроус, Г. С. Модель управління персоналом для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2025. №20. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-20-04-05>

УДК 005; 005.52; 005.334

ДВОРНИК Олексій
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ІНТЕГРОВАНЕ РАННЄ ПОПЕРЕДЖЕННЯ ЯК ОСНОВА АДАПТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасному середовищі, де підприємства одночасно стикаються з воєнними, логістичними, ринковими, регуляторними й технологічними шоками, класичні системи контролю показників уже не дають керованої переваги. Вони спрацьовують надто пізно: коли падіння попиту вже зафіксоване у збуті, відхилення у виробництві вилилося в простій, а перевантаження служби підтримки клієнтів перетворилося на публічну репутаційну кризу. Підприємству потрібен не просто моніторинг KPI, а механізм раннього попередження, який збирає слабкі сигнали ще до того, як ризик стає подією. Ідеться про те, щоб дати менеджменту запас часу — дні чи тижні — на маневр: скоригувати закупівлі, змінити план виробництва, оновити сервісні параметри до того, як відхилення стане дорогим для бізнесу. Саме таку логіку втілює підхід, у якому слабкі сигнали з різних каналів (числових операційних рядів, текстових звернень, поведінкових і навіть IoT-джерел) інтегруються в єдиний індекс раннього попередження, оптимізований не під «красу статистики», а під реальну управлінську корисність.

Дворник Гарафоновна вчені записк...

Цей підхід виходить за межі локальних метрик і поодиноких аномалій. Він працює як сигнальний шар над операційною діяльністю підприємства. Індекс слабких сигналів — керований показник, що поєднує кілька типів змін: легке зміщення середніх значень і форми розподілів ключових KPI; збільшення локальної «щільності дрібних подій» у логах, які зазвичай не сприймаються як критичні поодинокі, але в сукупності вказують на виснаження процесу; зміну семантики звернень співробітників і клієнтів (тональність, тематика, словник невдоволення, частота модальних форм типу «терміново», «не працює», «затримка»); а також втрату різноманіття подій і формулювань, яка часто передують «жорсткому» збоєві. Іншими словами, підприємство вчиться не чекати офіційного інциденту, а вловлювати момент, коли система переходить із режиму керованої варіативності в режим накопиченої напруги. Таке попередження дає змогу діяти превентивно замість реактивного «гасіння пожеж».

Критична управлінська риса цього рішення — воно вбудоване в процеси, а не існує окремим «аналітичним звітом». Індекс раннього попередження пов'язаний із SOP та SLA через так звані сигнальні ворота. Це означає, що перевищення визначеного порога не просто «світить червоним», а автоматично запускає погоджені управлінські дії: короткий мікроексперимент, превентивне обслуговування обладнання, ревізію портфеля замовлень, корекцію графіка змін чи сервісних параметрів, перевірку товарних запасів, зміщення пріоритетів у логістиці. Щоб знизити втому від тривоги, сигнали працюють дворівнево. Спочатку формується «лист очікування» інтервенцій — попереджений ризик, який ще не потребує важкої дії. Далі, якщо сигнал підтверджується незалежним каналом (наприклад, і числовими зсувами в операційних показниках, і нетиповим стрибком негативних звернень клієнтів), спрацьовує другий рівень і запускається конкретна управлінська відповідь. У результаті увага керівництва концентрується не на шумі, а на підтверджених сценаріях майбутнього збою.

Суттєвою відмінністю такого підходу від класичного контролю KPI є часовий горизонт. Класичні дашборди фіксують факт відхилення, коли воно вже стало реальністю; інтегрований індекс слабких сигналів структурно налаштований на випередження — на часовий лаг, якого достатньо для корекції планів без високої ціни. Менеджмент отримує не «у нас проблеми», а «ми наближаємося до зони підвищеного ризику за два тижні». Саме цей запас часу має найбільшу управлінську цінність: він дозволяє перерозподілити ресурси без паніки, зберегти сервісний рівень без репутаційних втрат і внести зміни без повної перебудови процесу.

Інша принципова перевага в тому, що якість попереджень вимірюється не абстрактною точністю й чутливістю моделі у відриві від бізнесу, а балансом двох конкретних витрат: скільки коштує пропустити подію, і скільки коштує даремно підняти тривогу. Пороги спрацьовування індикатора обираються не «щоб модель виглядала краще за ROC-кривою», а так, щоб у конкретному бізнес-контексті сигнали були рідкісними, але корисними — або, якщо цього вимагає ситуація, частішими й більш «нервовими», але такими, що не дозволяють пропустити найбільш болючі відхилення. Це означає, що сам індекс не є статичним: він калібрується під тип діяльності, фазу ринку, сезонність, чутливість до простоїв і витратність інтервенцій. У компанії з критичною вартістю помилки пропуску (наприклад, виробничий простій або фінансовий зрив великого контракту) поріг сигналу буде нижчим; у компанії, де кожна інтервенція дорога, поріг буде вищим, а підтвердження — жорсткішим.

Система слабких сигналів водночас змінює культуру управління. Вона змушує підприємство заздалегідь домовитися, що саме вважається «управлінсько значущою подією» і які дії є допустимими як перша реакція. Це дисциплінує процеси: дані з різних джерел — від журналів технічного обслуговування і звернень клієнтів до ритміки виконання замовлень — перестають бути ізольованими потоками й стають частиною єдиної картини ризику. Кожне спрацювання індексу автоматично документується, а подальші управлінські дії й їх ефекти (чи вдалося уникнути простоїв, наскільки зменшилась глибина просідання КРІ, як швидко стабілізували сервіс) повертаються назад у систему як навчальний матеріал. Це створює замкнуту петлю «сигнал → дія → ефект → оновлення правил», яка формує організаційну пам'ять та підвищує якість управління з кожною ітерацією. По суті, підприємство починає вбудовувати превентивне мислення у свою операційну рутину.

Ще один важливий наслідок стосується прозорості всередині команди. У класичній кризовій моделі рішення залежать від «героїчного менеджера», який усе бачить і сам приймає рішення. У моделі інтегрованого сигнального шару ризику перестають бути індивідуальним знанням; вони стають спільним операційним фактом, зафіксованим у показнику й порогах, зрозумілих усім, хто відповідає за процес. Це зменшує хаос, суб'єктивізм, персональні конфлікти та «полювання на винних», переводячи обговорення у площину: «сигнал перевищив поріг, отже ми запускаємо погоджену дію, і ми заздалегідь знаємо, скільки така дія нам коштує і чого дає уникнути».

Усе це означає, що раннє виявлення слабких сигналів перестає бути технічною забаганкою аналітичної служби і стає економічно виправданим управлінським інструментом. Воно дає підприємству часову фору, зменшує амплітуду провалів у ключових показниках, скорочує незаплановані простой, допомагає стабілізувати сервіс для клієнта і внутрішньо дисциплінує організацію за рахунок прозорих правил реагування. При цьому індикатор не нав'язує «тотальний контроль», а навпаки знижує інформаційний шум і втому від тривоги завдяки дворівневим воротам і порогах, прив'язаним до реальної вартості дій. З урахуванням постійної турбулентності зовнішнього середовища саме така сигнальна надбудова над операційними процесами стає базовою умовою переходу від реактивного менеджменту до превентивного управління, де компанія не просто переживає шок, а встигає перебудуватися до того, як шок матеріалізується у збитках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ansoff, H. I. (1975). Managing strategic surprise by response to weak signals. *California Management Review*, 18(2), 21–33. <https://doi.org/10.2307/41164635>
2. Scheffer, M., Bascompte, J., Brock, W. A., et al. (2009). Early-warning signals for critical transitions. *Nature*, 461, 53–59. <https://doi.org/10.1038/nature08227>
3. Chandola, V., Banerjee, A., & Kumar, V. (2009). Anomaly detection: A survey. *ACM Computing Surveys*, 41(3), Article 15. <https://doi.org/10.1145/1541880.1541882>
4. Gama, J., Žliobaitė, I., Bifet, A., Pechenizkiy, M., & Bouchachia, A. (2014). A survey on concept drift adaptation. *ACM Computing Surveys*, 46(4). <https://doi.org/10.1145/2523813>
5. Lucas, J. M., & Saccucci, M. S. (1990). Exponentially weighted moving average control schemes: Properties and enhancements. *Technometrics*, 32(1), 1–12. <https://doi.org/10.1080/00401706.1990.10484583>
6. Davis, J., & Goadrich, M. (2006). The relationship between precision-recall and ROC curves. In *Proceedings of the 23rd International Conference on Machine Learning (ICML '06)* (pp. 233–240). <https://doi.org/10.1145/1143844.1143874>
7. Saito, T., & Rehmsmeier, M. (2015). The precision-recall plot is more informative than the ROC plot when evaluating binary classifiers on imbalanced datasets. *PLOS ONE*, 10(3), e0118432. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0118432>
8. Endres, D. M., & Schindelin, J. E. (2003). A new metric for probability distributions. *IEEE Transactions on Information Theory*, 49(7), 1858–1860. <https://doi.org/10.1109/TIT.2003.813506>
9. Mylko, I. (2021). Osoblyvosti zastosuvannya modeli upravlinnia za slabkymy syhnamy [Features of applying the weak-signal management model]. *Ekonomika ta suspil'stvo*, (27). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-3>
10. Samilyk, T. M., & Kysil, O. K. (2024). Stvorennia systemy rann'oho poperedzhennia pro finansovi trudnoshchi pidpriemstva na osnovi danykh bukhhhalters'koho obliku [Creating an early warning system for a firm's financial distress based on accounting data]. *Investysii: praktyka ta dosvid*, (22). <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.22.169>
11. Garafonova, O., Dvornyk, O., Sharov, V., Zhosan, H., Yankovoi, R., & Lomachynska, I. (2025). Digitization process in a changing global environment. *TEM Journal*, 14(1), 251–265. <https://doi.org/10.18421/TEM141-23>

УДК 338.33

Демченко Д.В., здобувач ФБСО
 Ільющенкова Г.Л., здобувач ФБСО
 Керівник: Ткачук Г.Ю., к.е.н., доц.
 кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій
 Державний університет «Житомирська політехніка»

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

Управління асортиментною політикою підприємства є важливим напрямом його стратегічного розвитку та забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Воно визначає, які товари та послуги будуть запропоновані споживачам, у яких обсягах та для яких сегментів ринку. Ефективне управління асортиментом дозволяє задовольняти потреби клієнтів і підвищувати їхню лояльність. Воно сприяє збільшенню обсягів продажів та підвищенню прибутковості підприємства. Крім того, управління асортиментом забезпечує оптимальне використання виробничих, фінансових та маркетингових ресурсів. Воно допомагає підприємству швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та нові тенденції в споживчих уподобаннях [10].

Управління асортиментною політикою підприємства – це комплексна система планування, організації, контролю та коригування товарного асортименту з метою забезпечення задоволення потреб споживачів, підвищення прибутковості та зміцнення конкурентних позицій на ринку [40].

Асортиментна політика на підприємстві будується з урахуванням певних умов, що визначають ефективність формування та управління товарним портфелем. До основних умов належать [79]:

- попит споживачів – врахування потреб, очікувань та уподобань клієнтів для забезпечення відповідності товарної пропозиції ринковим запитам;
- конкурентне середовище – аналіз діяльності конкурентів, їх асортименту, цінової політики та маркетингових стратегій;
- виробничі можливості підприємства – наявність ресурсів, технологій, кваліфікації персоналу та потужностей для виробництва або закупівлі товарів;
- фінансові ресурси – забезпечення достатнього фінансування для закупівлі, виробництва, маркетингу та підтримки асортименту;
- маркетингові можливості – здатність підприємства просувати товари, організовувати рекламу, канали збуту та комунікації зі споживачами;
- сезонність та циклічність товарів – врахування змін попиту протягом року або ЖЦТ;
- регуляторні та законодавчі вимоги – дотримання норм і стандартів якості, сертифікації, санітарних та екологічних вимог;
- тенденції ринку та інновації – врахування нових технологій, модних трендів, ринкових змін.

У процесі формування товарного асортименту підприємство має враховувати широкий спектр чинників, що формуються як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі. До зовнішніх факторів належать потреби та уподобання споживачів, поведінка конкурентів, ринкова кон'юнктура, економічні умови, законодавчі вимоги та технологічні тенденції. Внутрішні фактори включають виробничі можливості підприємства, наявність фінансових та матеріальних ресурсів, кваліфікацію персоналу, ефективність логістики та маркетингової підтримки [53].

Таким чином, система управління асортиментною політикою підприємства є ключовим елементом ефективного функціонування та розвитку бізнесу. Вона забезпечує планування, організацію, контроль і коригування товарного асортименту відповідно до потреб ринку та стратегічних цілей підприємства. Використання системного підходу дозволяє комплексно враховувати взаємозв'язок між усіма товарними групами та підрозділами підприємства. Система управління також дозволяє адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури та впроваджувати інноваційні товари. Вона сприяє збільшенню конкурентних переваг та формуванню стабільного попиту серед споживачів. Отже, ефективна система управління асортиментною політикою є необхідною умовою сталого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Кітченко О. Стратегічні аспекти формування та вдосконалення асортиментної політики підприємства. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки), 2024. №2. С. 7-11.
2. Колесніков В. П. Формування та оптимізація товарного асортименту підприємства для внутрішнього і зовнішнього ринку. Наук. зап. Серія «Економіка». 2023. Вип. 23. 50 с.
3. Салата А. Є., Солнцев С. О. Модель адаптивного управління асортиментною політикою в умовах ринкової невизначеності. B2B Marketing: зб. наук. праць XVII Міжнар. наук.-практ. конф. К: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2023. 352 с. С. 245-248.

УДК 005334.2

Демчик Н.С., здобувач вищої освіти гр. МО-71
Науковий керівник: Бурачек І.В.,
к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій
Державний університет «Житомирська політехніка»

Роль керівника у врегулюванні конфліктних ситуацій в трудовому колективі

Першочерговою ціллю кожного керівника повинно бути створення психологічно сприятливого та функціонально-ефективного робочого середовища колективу, в якому ймовірність виникнення конфліктів через системні та організаційні дисфункції буде зведена до мінімуму. Оскільки взаєморозуміння і здорове робоче середовище напряду впливає на ефективність виконання завдань, поставлених тому чи іншому трудовому колективу.

Для досягнення цієї цілі, перш за все необхідно відповідально підходити до створення колективу. Необхідно розробити і впровадити єдину політику правил і процедур щодо виконання робіт, справедливої і об'єктивної системи матеріального і морального стимулювання, створити системи ефективних комунікацій та інформаційної мережі, що запобігає конфліктам через недостатність або викривлення інформації, забезпечити належний рівень соціально-психологічних умов праці [1]. Керівник повинен докладати всіх зусиль для того, щоб кожен працівник чітко знав свої посадові обов'язки, як влаштовані робочі процеси, які дотичні до його посадових обов'язків, був проінформований про всі формальні і неформальні правила колективу. Чим більше чіткості і менше абстракції, тим менша ймовірність виникнення конфліктів через банальні непорозуміння.

Однак, не завжди керівник має змогу сформувати колектив з нуля, дотримуючись усіх рекомендацій для формування колективу з мінімізованою можливістю виникнення конфліктів. Але навіть при наявності такої можливості, неможливо створити трудовий колектив, в якому ймовірність виникнення конфліктних ситуацій буде нульовою.

Оскільки колектив - це живий організм, і керівник повинен навіть заохочувати здоровий конфлікт ідей. Більше того, «відсутність конфліктів слід вважати свідченням застою, стагнації» [2]. Конфлікт виконує регулюючу функцію, «знімає соціальну та психологічну напругу» та сприяє соціальній рівновазі в колективі [3]. Конфлікт «стимулює розвиток... виявляє недоліки в організації праці і сприяє виробленню нових способів вирішення завдань» [1]. Це забезпечує зростання і рух «живого організму» вперед.

У будь-якій конфліктній ситуації в колективі керівник перш за все не повинен поспішати з висновками щодо конфліктної ситуації і обирати будь-яку сторону конфлікту. Керівник своїми діями може як поліпшити становище, так і поглибити конфлікт. Тому важливо виважено, об'єктивно, неупереджено і відповідально підходити до аналізу будь-якого конфлікту в колективі. Потрібно відмовитися від свідомо негативного сприйняття тієї чи іншої сторони конфлікту, і прагнути якомога більше дізнатися про сутність конфлікту, перш ніж робити будь-які висновки.

Дії керівника при управлінні конфліктом повинні базуватися на стратегічному, процедурному та етичному підходах. Стратегічно керівник обирає співробітництво, щоб досягти консенсусу шляхом пошуку спільних інтересів. Процедурно він забезпечує об'єктивність, проходячи чотири етапи аналізу: 1) Сприйняття конфлікту; 2) Дослідження та визначення причин (збір фактів); 3) Пошуку варіантів; 4) Вибору оптимального варіанту. При цьому він виступає як незалежний посередник. Етично його дії спрямовані на збереження гідності учасників, що виражається у коректності, повазі та дотриманні конфіденційності без обговорення їхніх особистих якостей [1]. Тільки подібний комплексний підхід гарантує не лише вирішення конфлікту, а й відновлення функціональних відносин у колективі.

Підсумовуючи, можна зазначити, що вирішення конфлікту у трудовому колективі не рівноцінно, наприклад, судовому процесу, де стоїть завдання визначити винну сторону, безкомпромісно покаравши її, або встановити чіткий компроміс між сторонами, базуючись виключно на юридичній доктрині. У вирішенні конфлікту керівник не повинен прагнути лише до тимчасового примирення (компромісу), а до повного вирішення (консенсусу), що задовольняє ключові інтереси сторін. При цьому дотримуючись всіх етичних і моральних норм, задля того, щоб зберегти хороші професійні стосунки між учасниками колективу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

Барабанов І.В., Андрєєва Т.Є., Гетьман О.О. Сучасний конфлікт-менеджмент: монографія. Харків: КМПА. 2019. 128 с.

Смельяненко Л. М., Петюх В. М., Торгова Л. В. та ін. Основи менеджменту: навчальний посібник. Київ: Знання. 2003. 333 с.

Філоненко М. М. Психологія спілкування: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 296 с.

УДК 331.108.45

Деркач Ю. М., магістрантка, гр. МОМ-25, ФБСО
Науковий керівник – Орлова К. Є., к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій
Державний університет «Житомирська політехніка»

Удосконалення системи розвитку та мотивації персоналу

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки, посилення глобальної конкуренції та нестабільності ринку праці питання вдосконалення системи розвитку та мотивації персоналу набуває особливого значення. Трудовий потенціал є головним ресурсом підприємства, від ефективності використання якого залежить його продуктивність, конкурентоспроможність і стійкість на ринку. Під впливом технологічних інновацій, змін у структурі зайнятості та соціально-економічних викликів традиційні підходи до управління персоналом втрачають ефективність, що зумовлює потребу у формуванні нових моделей розвитку та мотивації працівників. Сучасне підприємство має не лише підтримувати високий рівень професійної компетентності кадрів, а й формувати їхню залученість, відповідальність, ініціативність та готовність до змін.

Проблеми розвитку та мотивації персоналу досліджували багато вітчизняних і зарубіжних учених. Зокрема, О. С. Брагіна, В. М. Вареник та Л. Вдовенко наголошують на важливості формування системи безперервного навчання, яка забезпечує підвищення кваліфікації працівників та адаптацію до змін зовнішнього середовища [1]. А. В. Дячинський, І. М. Камінська та Р. С. Квасницька підкреслюють, що система мотивації повинна поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, забезпечуючи баланс між особистими й організаційними цілями [2]. За результатами досліджень Н. В. Кравець та Н. О. Ковальчук, ефективність системи розвитку персоналу залежить від індивідуалізації підходів до навчання, оцінки компетенцій та кар'єрного планування [3].

Система розвитку персоналу передбачає створення умов для професійного, інтелектуального та кар'єрного зростання працівників. Вона має включати організацію тренінгів, семінарів, програм підвищення кваліфікації, корпоративних курсів, менторських програм і внутрішніх академій розвитку. Як зазначають Є. О. Нагорний та І. В. Причепка, сучасні підприємства активно впроваджують цифрові технології управління персоналом (HRM-системи, електронні платформи навчання, HR-аналітику), що дозволяє підвищити ефективність оцінки компетенцій, відстежувати динаміку розвитку працівників і прогнозувати кадрові потреби [4].

Вдосконалення мотиваційної системи потребує врахування матеріальних і нематеріальних стимулів. До матеріальних належать заробітна плата, премії, бонуси, соціальні пільги, медичне страхування тощо. Водночас особливого значення набувають нематеріальні чинники – визнання досягнень, кар'єрні перспективи, автономність у прийнятті рішень, позитивний психологічний клімат, розвиток корпоративної культури. Як відзначають Н. В. Смирнова та С. М. Сердечна, саме нематеріальні стимули здатні забезпечити довготривалу мотивацію та підвищити лояльність працівників [5, с. 64–68].

У сучасних умовах одним із ключових завдань управління персоналом є адаптація мотиваційних інструментів до індивідуальних потреб персоналу. Це означає персоналізацію винагород, кар'єрних траєкторій, навчальних програм і графіків роботи. Індивідуальний підхід підвищує рівень залученості, сприяє розвитку креативності та ініціативності працівників, а також знижує плинність кадрів.

Важливим елементом розвитку системи мотивації є її цифровізація. Використання HR-аналітики дозволяє не лише аналізувати поведінку персоналу, а й прогнозувати зміни мотивації, визначати фактори задоволеності працею, формувати ефективні індивідуальні плани розвитку. Водночас упровадження таких технологій потребує дотримання етичних принципів і забезпечення конфіденційності даних.

Отже, удосконалення системи розвитку та мотивації персоналу має базуватися на персоналізації підходів, врахуванні та збалансуванні матеріальних та нематеріальних чинників, використанні інструментів цифровізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Брагіна О. С., Вареник В. М., Вдовенко Л. М. Формування системи безперервного навчання персоналу на підприємствах. *Економіка і держава*. 2021. № 7. С. 89–93.
2. Дячинський А. В., Камінська І. М., Квасницька Р. С. Мотивація персоналу в умовах цифрової трансформації економіки. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 2(44). С. 54–60.
3. Ковальчук Н. О., Кравець Н. В. Індивідуалізація розвитку персоналу як фактор підвищення ефективності управління. *Науковий вісник Університету «КРОК»*. – 2021. – № 3. – С. 130–135.
4. Нагорний Є. О., Причепка І. В. Цифровізація HR-процесів на підприємстві: можливості та виклики. *Економічний вісник*. 2022. № 1. С. 77–82.
5. Смирнова Н. В., Сердечна С. М. Нематеріальна мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 10. С. 64–68.

УДК 658.81

Джигирей В.В., магістрант групи ЗМО-24-1М

Бурачек І.В.

к.е.н., доцент кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій

Державний університет «Житомирська політехніка»

УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА З ВРАХУВАННЯМ МОТИВАЦІЙНОГО АСПЕКТУ

Ефективне управління збутовою діяльністю є одним із ключових важелів забезпечення прибутковості підприємства. У сучасних умовах конкурентного ринку збут перестав бути чисто операційною функцією – він стає стратегічною складовою, що визначає обсяг виручки, рівень рентабельності та довгострокову стійкість бізнесу. Головна мета управління збутом – забезпечення оптимального співвідношення між обсягами продажів, витратами на їх забезпечення та маржинальністю продукції, що вимагає системного підходу до планування, організації, стимулювання та контролю збутових процесів [1].

Планування збутової діяльності має починатися з аналізу ринку, потреб цільових сегментів і конкурентних переваг продукції. На рівні стратегічного плану слід визначити цільові сегменти, канали реалізації, цінову політику та прогностичні обсяги продажів. Рациональне планування дозволяє більш точно розподілити ресурси, уникнути надмірних витрат на зберігання й логістику.

Організація каналів збуту та управління мережею партнерів – ще один важливий компонент. Вибір між прямими та непрямими каналами, розвиток дилерської мережі, робота з ритейлерами або вихід на електронні майданчики має базуватися на аналізі маржинальності кожного каналу. У багатьох випадках розвиток електронної торгівлі та омніканальності дає можливість знизити змінні витрати на продаж і розширити ринок збуту без пропорційного зростання витрат, що підвищує загальну прибутковість компанії. Водночас неправильне поєднання каналів може призвести до канібалізації продажів.

Ефективна збутова політика неможлива без мотивації та професіоналізації збутового персоналу. Система мотивації має бути побудована так, щоб спрямовувати зусилля менеджерів із продажу на продукти та ринки з вищою маржинальністю, а не лише на максимальний обсяг продажів. Комбінування фіксованої частини заробітної плати з бонусами за досягнення цільових маржинальних показників, а також впровадження KPI, що вимірюють прибутковість, дозволяє змінити поведінку продавців у бік підвищення рентабельності. Крім того, інвестиції в навчання збутової команди (навички переговорів, управління категоріями, роботи з CRM) підвищують коефіцієнт конверсії лідів у угоди та середній чек.

Цифрові інструменти та CRM-системи відіграють критичну роль у модернізації збуту. Вони дозволяють автоматизувати облік потенційних клієнтів, відслідковувати життєвий цикл замовлення, оптимізувати маршрути полівих менеджерів та оцінювати ефективність промоакцій. Аналіз даних продажів дає змогу виявляти найбільш прибуткові сегменти, коригувати цінову політику та планувати акції, що дійсно збільшують маржу.

Контроль і оцінювання результатів збутової діяльності необхідні для забезпечення зворотного зв'язку та оперативної корекції стратегії. Показники, які слід моніторити: обсяг продажів за каналами, маржинальність товарних груп, середній чек, витрати на залучення клієнта (CAC), цикл продажу, частка повторних покупок. Регулярний аналіз дозволяє виявляти «слабкі місця» (наприклад, низька маржа у певних регіонах, висока частка повернень) та впроваджувати коригуючі заходи: зміну тарифів, перегляд умов співпраці з дистриб'юторами або оптимізацію логістики.

Економічний ефект від поліпшення управління збутом реалізується через декілька каналів: зростання виручки (ширше охоплення ринку, підвищений середній чек), зниження змінних і операційних витрат (оптимізація логістики, автоматизація процесів), а також підвищення маржинальності (фокус на прибуткові товари/канали). В сукупності ці фактори приводять до зростання чистого прибутку та покращення показників рентабельності активів і власного капіталу. [2].

Отже, управління збутовою діяльністю – це не лише організаційна частина бізнесу, а стратегічний фактор, безпосередньо пов'язаний із формуванням прибутку. Інтегрований підхід, що поєднує аналітику, цифрові інструменти, правомірну мотивацію персоналу і оптимізацію каналів збуту, дозволяє підприємствам підвищити операційну ефективність і досягти стійкого зростання рентабельності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Сотула В. Особливості управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2023. №51. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-8>
2. Nguyen, V.C.; Nguyen, T.N.L.; Pham, T.H. The Impacts of Selling Expense Structure on Enterprise Growth in Large Enterprises: A Study from Vietnam. J. Risk Financial Manag. 2020. №13. p.4. URL: <https://doi.org/10.3390/jrfm13010004>

УДК 338.2

Дмитруха А.В., магістрант ФБСО
 Керівник: Ткачук Г.Ю., к.е.н., доц.
 кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій
 Державний університет «Житомирська політехніка»

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА

Процес матеріально-технічного забезпечення – це комплекс заходів, спрямованих на постачання на підприємство якісних ресурсів в необхідній кількості, у встановлені терміни та за найнижчою можливою ціною від надійних постачальників з метою підвищення конкурентоспроможності. Результативне управління матеріально-технічним забезпеченням може стати ключовим чинником досягнення конкурентної переваги в умовах жорсткої конкуренції на сучасному світовому ринку, які змушують підприємства шукати інноваційні способи створення та доставки цінності для клієнтів. Саме в даному контексті проблема матеріально-технічного забезпечення стала надзвичайно важливою за останні роки.

Метою логістики матеріально-технічного забезпечення є виконання кожної операції з використанням мінімальної кількості ресурсів: працівників, простору, інвентарю, обладнання, часу тощо. Функції матеріально-технічного забезпечення можна охарактеризувати як потребу в спеціалізації підприємств. Неможливо знайти підприємство, яке б виробляло всі матеріальні ресурси, що використовуються нею у виробничому процесі. Матеріальні ресурси проходять через ланцюг організації, яка здійснює закупівлі для подальшої переробки з метою продажу [1].

Основною метою управління матеріально-технічними потоками з на підприємстві є планування та організація контролю за основним виробництвом з необхідністю оптимального придбання й розподілу матеріальних ресурсів у виробничому процесі в певному часовому режимі з мінімальними витратами [2].

На етапі управління матеріально-технічними потоками необхідно приймати рішення, які дозволяють поєднувати інтереси замовників і підприємств-постачальників. Потрібно створити гнучку, оперативну систему централізованого регулювання й контролю за забезпеченням виробництва необхідними матеріальними ресурсами [1].

Управління процесами просування матеріальних потоків здійснюється на основі [3]:

- контролю за безпосереднім просуванням матеріальних потоків, навантаженням і розвантаженням;
- моніторингу планів закупівель і вжиття необхідних заходів у разі їх порушення;
- оперативного контролю приймання продукції та спрямування потоків матеріалів до робочих місць.

Процес управління матеріалами в закупівельній логістиці розглядається з двох точок зору:

- регулярного аналізу та управління;
- організації постачання матеріальними ресурсами в компанії (управління постачанням).

Процес забезпечення – це економічно вигідне придбання товарів і послуг, які компанія сама не виробляє, після ухвалення рішення про виробництво продукції чи надання послуг, закупівлі необхідного обладнання, розпочинається процес закупівель.

Функції забезпечення полягають у визначенні видів матеріальних ресурсів, товарів і послуг, які мають бути придбані у сторонніх осіб, а також у пошуку найкращих постачальників, виборі способів транспортування, рівня цін. Процес закупівель можна охарактеризувати такими етапами [1; 2]:

- обробка інформації про стан ринку ресурсів і чинні торговельні умови, збирання, зберігання, доставка;

- вибір форм і джерел матеріально-технічного забезпечення;
- розміщення замовлень і контроль за їх виконанням;
- організація обліку ресурсів і розрахунків за придбані матеріали у виробничому процесі;
- підтримання відносин із постачальниками.

Логістика матеріально-технічного забезпечення охоплює управління інформацією, транспортування і зберігання товарів, інтеграція яких дозволяє надійно й ефективно забезпечувати промислові та комерційні компанії товарами й матеріально-технічними ресурсами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Вараксіна О.В., Касьян О.О., Шевченко В.Б. Теоретичні підходи до матеріально-технічного забезпечення підприємства. Економіка та суспільство. 2021. №24. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/172/165>
2. Лега О.В., Сіренко І.О. Тараненко Я.І. Управління процесами постачання матеріально-технічних ресурсів: теоретичні засади та практичні підходи. 2024. № 196. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/01/196-40-49-lega.pdf>
3. Колмакова О. М., Брюховецька Т. В. Фактори, що впливають на ефективність використання матеріальних ресурсів на підприємстві та шляхи її підвищення. Молодий вчений. 2018. № 5.1 (57.1). С. 42–46.

УДК 338

Дядьов Д.В., здобувач вищої освіти ФБСО, ПВМ-10
Науковий керівник: к.е.н., доц. Денисюк О.Г.
Державний університет «Житомирська політехніка»

ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ПРИВАБЛИВІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ

Сьогодні українська економіка працює в умовах дуже складних викликів через війну, і це сильно впливає на інвестиційний клімат та розвиток бізнесу. Для багатьох компаній управління інвестиційною привабливістю стало не стільки теоретичним питанням, скільки реальною проблемою виживання. Збереження стабільності, довіри інвесторів та пошук нових джерел фінансування зараз стоять на першому місці для будь-якого бізнесу, незалежно від його масштабу.

Одна з головних проблем – різке зростання ризиків. Інвестори в Україні стикаються з непередбачуваними подіями, загрозами руйнування активів, перебоями у логістиці та нестабільністю енергопостачання. Це створює високий рівень невизначеності і змушує компанії переосмислювати пріоритети: багато хто зосереджується на короткострокових проектах, скорочує інвестиційні програми і концентрує ресурси на підтримці безперервності виробництва.

Ще один серйозний виклик – економічна нестабільність. Коливання валютного курсу, інфляція, бюджетний дефіцит та постійні зміни податкових правил ускладнюють планування інвестицій. Навіть фінансово стійкі підприємства зараз важко прогнозують свої результати на середньо- та довгострокову перспективу. Це підкреслює потребу у гнучких системах управління ризиками, які можуть швидко реагувати на зміни зовнішніх умов.

Обмежений доступ до фінансів теж ускладнює ситуацію. Банки стали обережнішими у кредитуванні, а іноземні інвестори очікують стабільності та прозорості від держави. Через це бізнес часто стикається з дефіцитом коштів, що гальмує оновлення обладнання, впровадження інновацій та вихід на нові ринки.

У цих умовах особливо важлива довіра інвесторів. Репутація, наявність антикризової стратегії, ефективне управління ризиками та соціальна відповідальність допомагають залучати капітал. Компанії, які демонструють прозорість і виконують свої зобов'язання, навіть у складні часи зберігають підтримку інвесторів [1].

Разом з тим, є приклади підприємств, які змогли адаптуватися до нових реалій. Деякі компанії перенесли виробництво у безпечні регіони, впровадили цифрові системи управління, переорієнтували експорт або налагодили нові партнерства з міжнародними фондами. Це показує, що стратегічна гнучкість і готовність до змін допомагають компенсувати зовнішні ризики [2].

Ще одна важлива проблема – кадри. Через мобілізацію, міграцію та психологічне навантаження багато кваліфікованих працівників залишили роботу. Це призводить до дефіциту спеціалістів, знижує продуктивність та збільшує витрати на підготовку нових співробітників. Втрата стабільності колективів безпосередньо впливає на інвестиційну привабливість, адже кадрова стійкість важлива для довгострокового розвитку.

Післявоєнний етап розвитку економіки вимагатиме нової моделі інвестиційного управління, заснованої на принципах стійкості, відкритості та партнерства. Найбільший потенціал зростання мають підприємства інфраструктурного, енергетичного, медичного та аграрного секторів, які вже зараз формують стратегії відновлення та активно шукають міжнародних партнерів. Вони можуть стати основою економічного відродження України, якщо держава забезпечить стабільне правове поле, інституційну підтримку та сприятливий бізнес-клімат.

У підсумку, проблеми управління інвестиційною привабливістю зараз комплексні і потребують системного підходу. Найбільші з них – високі ризики, економічна нестабільність, кадрові втрати, брак фінансів та недостатня підтримка держави. Вирішити їх можна лише за умов тісної співпраці бізнесу, держави та міжнародних партнерів. Скоординована політика, спрямована на безпечне інвестиційне середовище, допоможе відновити довіру інвесторів і забезпечити сталий розвиток українських підприємств після війни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

3. Славкова А. А., Колісник Д. Р. Інвестиційна привабливість України: Реалії в умовах війни та перспективи повоєнної відбудови. Економіка та суспільство. 2023. № 56. С. 10. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-138>

4. Петро І. В., Попадинець М. В. Інвестиційна привабливість України в умовах довготривалої війни. Галицький економічний вісник. Т. : ТНТУ, 2024. Том 89. № 4. С. 82–88. <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/89/1333.pdf>

УДК 338.2

Єжель О.В., магістрант ФБСО

Науковий керівник: Пащенко О.П.

*к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій
Державний університет «Житомирська політехніка»***ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Ефективність менеджменту є ключовим показником успішності підприємства, оскільки від якості управлінських рішень залежить оптимальне використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей. Результативність управління проявляється через економічні, соціально-економічні та соціальні ефекти, які формуються під впливом науково-технічних, організаційних, економічних і соціально-психологічних факторів. Аналіз цих факторів дозволяє оцінити внесок менеджменту в підвищення прибутковості, рентабельності та стабільності діяльності, а також виявити проблемні аспекти, такі як недостатня системність оцінки ефективності через відсутність спеціалізованих управлінських функцій. Дослідження результативності менеджменту базується на зіставленні витрат на управління з отриманими результатами, враховуючи прямі та опосередковані показники, що відображають комплексний вплив управлінських рішень на виробничо-господарську діяльність.

Найважливішими показниками ефективності менеджменту в кінцевому підсумку є прибуток і рентабельність, які найбільш повно характеризують виробничо-господарські результати діяльності підприємства, а отже, і ефективність управління в цілому. Ефект являє собою результат проведення заходів, спрямованих на вдосконалення виробництва, підприємницької діяльності та організації в цілому. Ефект управління складається з трьох компонентів. Економічний ефект – ефект, що має безпосередньо вартісну форму, тобто вимірюється у грошових чи натуральних показниках. Соціально-економічний ефект – поєднання економічної вигоди і соціальної стабільності, наприклад, поліпшення умов праці, зниження рівня професійних захворювань. Соціальний ефект – ефект, який практично неможливо перевести в економічні вимірники, наприклад, запобігання соціальному конфлікту тощо [1].

За тривалістю впливу на підприємство виділяють фактори: довготривалі (технічний рівень виробництва, стиль управління); короточасні (прогули, простої, порушення трудової дисципліни).

За характером впливу на ефективність фактори поділяються на інтенсивні й екстенсивні. Інтенсивні забезпечують підвищення ефективності управління за рахунок мобілізації внутрішніх ресурсів, удосконалення організації праці управлінців, покращення умов праці, підготовки кадрів. Екстенсивні пов'язані з залученням додаткових ресурсів – збільшенням чисельності управлінського персоналу, розширенням технічного оснащення без якісних змін у структурі.

За змістом фактори бувають: науково-технічні (рівень механізації й автоматизації праці); організаційні (раціональна структура апарату управління, розстановка кадрів, трудова дисципліна); економічні (система матеріального стимулювання та відповідальності); соціально-психологічні (мотивація праці, міжособистісні відносини).

За формою впливу розрізняють прямі (кваліфікація персоналу, стан обладнання) та опосередковані фактори (психологічний клімат, групова динаміка). Перші безпосередньо впливають на ефективність управління праці, другі – побіжно [1; 2].

На підприємстві кожен із перелічених факторів може впливати на систему управління персоналом як окремо, так і в сукупності. При позитивному поєднаному впливі вони забезпечують істотне зростання результативності менеджменту, при негативному – знижують її. Планомірне управління цими факторами – ключова роль менеджера. Зростання ефективності має бути об'єктом постійної управлінської діяльності на всіх рівнях. Таким чином, ефективність управління – це основний показник удосконалення системи менеджменту, який визначається співвідношенням результатів управління та витрат на їх досягнення.

Досягнення ефективного менеджменту є складним процесом, оскільки залежить від дії багатьох факторів і передумов, що комплексно впливають на управлінську діяльність [2].

Отже, оцінка ефективності менеджменту – процес складний, адже існує багато критеріїв і методів, які враховують різні фактори. Виходячи з визначення ефективності як співвідношення використаних ресурсів і отриманих результатів, її можна оцінювати шляхом зіставлення отриманого прибутку та витрат на управління. Але це спрощена оцінка, яка не завжди коректна, оскільки: результат управління не завжди прямо пов'язаний з прибутком; опосередковані результати не дають чітко оцінити роль управління; результат може бути не лише економічним, а й соціальним чи соціально-економічним; не завжди можливо точно виділити витрати на управління персоналом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Богданович О. Г. Аналіз ефективності діяльності підприємства на засадах узгодження інтересів груп економічного впливу. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2025. № 1. С. 10-17.

2. Голубева Т.С. Методологічні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/bitstream/12345670/1/Kolos-2019-1.pdf>.

УДК 658.7:502.131.1

Зубар І.В., старший викладач кафедри публічного управління та менеджменту, к.е.н.
Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського
Петрівська С.В. здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
 спеціальності 073 Менеджмент, освітньої програми «Адміністративний менеджмент»
Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського

АДАПТИВНА ЛОГІСТИЧНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ

Ключові слова: *цифровізація, логістика, управління ланцюгами постачання, штучний інтелект, стійкість бізнесу, цифрова трансформація, конкурентоспроможність*

Повномасштабне вторгнення Росії в Україну призвело до окупації частини території та активних бойових дій на сході та півдні. У цих умовах розвиток стійкості й модернізації логістичних процесів є актуальним, оскільки порушення або знищення ланцюгів постачання спричиняє серйозний вплив як на соціальну стабільність, економіку, так і на обороноздатність країни [5]. Ці умови, в свою чергу, визначають пріоритетність у забезпечення сталого розвитку.

Згідно з міжнародно визнаним визначенням, сталий розвиток – це такий розвиток, який задовольняє потреби сучасності, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти власні потреби [1]. Адаптивні логістичні стратегії безпосередньо сприяють досягненню цілей сталого розвитку, оскільки забезпечують безперервність постачання, раціональне використання ресурсів і зниження екологічних та соціальних ризиків у кризових умовах. Вони формують основу економічної, екологічної та соціальної стійкості підприємства, що є ключовою передумовою його довгострокового розвитку. Цього можна досягти, забезпечивши стійкість мережі постачання, що передбачає розроблення та реалізацію довгострокових стратегій, спрямованих на підвищення здатності системи витримувати та поглинати зовнішні й внутрішні збої. Адаптивність дозволяє реагувати на зміни середовища – коливання попиту, ринкові умови, технологічні інновації, кризи чи інші чинники, що впливають на ланцюг постачання. Цей процес є безперервним і вимагає постійного перегляду стратегій [3]. Стратегії підвищення стійкості ланцюгів постачання спрямовані на мінімізацію вразливостей та забезпечення безперервності функціонування під час збоїв шляхом посилення стійкості за трьома ключовими вимірами: організаційним, операційним та структурним.

Незважаючи на значний прогрес у вивченні перспектив впровадження адаптивних логістичних стратегій, більшість існуючих досліджень зосереджується на окремих елементах системи, тоді як цілісне зміцнення мережі в умовах воєнних ризиків потребує інтегрованого підходу. У цьому напрямку варто звернути увагу на праці вітчизняних учених Ільченко Н. та Сушенка Р. [3], у яких автори аналізують можливості удосконалення логістичних стратегій підприємства на основі досвіду управління постачанням через призму еволюції світових концепцій:

- модель SPOD-world – адаптація у відповідь на середовище постійного тиску, перевантаження та стресу в ланцюгах постачання, що вимагає розвитку ризик-менеджменту та оптимізації операційного менеджменту;
- модель VUCA-world – адаптація до середовища волатильності, невизначеності, складності та неоднозначності, де стійкість забезпечується гнучкістю, прогнозуванням та цифровізацією;
- модель BANI-world – адаптація до середовища підвищених ризиків та непередбачуваності на основі технологічної інноваційності, партнерства й безперервної адаптації.

Відповідно до зазначених моделей, створення адаптивної моделі управління ланцюгом постачання підприємств в умовах воєнного стану повинно базуватись на концепціях гнучкості, цифрової інтеграції, ризик-менеджменту та сталого розвитку. Підвищення стійкості логістичних процесів базується на трьох взаємопов'язаних компонентах: прогнозуванні можливих сценаріїв порушень, оцінюванні їх впливу на функціонування мережі та розробленні цільових стратегій зміцнення.

У сучасних дослідженнях проблематика підвищення стійкості ланцюгів постачання розглядається у двох основних напрямках: перший спрямований на оцінювання вразливостей мереж до потенційних збоїв, другий – на визначення економічно обґрунтованих стратегій зміцнення. Серед ключових підходів виокремлюють надлишковість, яка передбачає створення резервних поставок, запасів і альтернативних

маршрутів, та гнучкість, що забезпечує можливість оперативного коригування виробничих процесів і логістичних потоків для підтримання безперервності функціонування [4]. Штучний інтелект, машинне навчання та цифрові двійники дозволяють розумніше прогнозувати ризики, здійснювати моніторинг у режимі реального часу та вдосконалювати моделювання сценаріїв. Разом ці інструменти перетворюють фрагментовані ланцюги поставок на пов'язані, адаптивні мережі, здатні швидко виявляти ризики та відновлюватися після збоїв [5].

Головною метою формування адаптивних логістичних стратегій підприємства є досягнення максимальної стійкості мережі за мінімальних витрат. Традиційно такі стратегії ґрунтуються на попередньо визначених сценаріях, однак цей підхід має обмеження, оскільки зміна структури мережі під час реалізації заходів може створювати нові вразливості. Відтак ефективне планування стійкості потребує адаптивного підходу, який передбачає динамічне формування сценаріїв і прийняття рішень у процесі управління.

З метою подолання вказаних проблем закордонними дослідниками [4] запропоновано інтегровану оптимізаційну модель, яка поєднує оцінювання вразливостей логістичної мережі з адаптивними стратегіями зміцнення. Основним елементом моделі є постачальницький ланцюг, що розглядається як структурна основа, яка поєднує ідентифікацію вразливостей зі стратегічним плануванням зміцнення мережі. Розроблена вченими [4] триступенева оптимізаційна модель передбачає:

- на першому рівні – характеристику операційних та логістичних процесів і потоків ресурсів;
- на другому – побудову внутрішніх сценаріїв можливих порушень;
- на третьому – вибір оптимальних дій зі зміцнення мережі для мінімізації ризиків.

Отже, зазначена адаптивна модель може стати дієвим інструментом підвищення стійкості складних динамічних систем постачання та може слугувати основою для стратегічного планування й інвестування у зміцнення логістичних мереж українських підприємств у відповідь на військові ризики. Інвестування в інноваційний розвиток логістичного бізнесу за описаними напрямками гарантуватиме стрімке відновлення і ріст економічного потенціалу, модернізацію операційних процесів та розвиток нових сфер економіки [2].

Таким чином, адаптивні логістичні стратегії виступають ключовим інструментом забезпечення стійкості підприємств і сталого розвитку в умовах воєнних ризиків. Вони поєднують гнучкість, цифрову інтеграцію, ризик-менеджмент і інноваційні технології для підтримання безперервності постачання та ефективного реагування на збої. Інтегровані моделі управління, засновані на прогнозуванні сценаріїв і динамічному прийнятті рішень, дозволяють мінімізувати вразливості мереж і підвищити їхню здатність до відновлення. Реалізація таких стратегій сприяє не лише економічній стабільності, але й екологічній та соціальній відповідальності бізнесу, формуючи підґрунтя для модернізації логістичних систем України та зміцнення її економічної безпеки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Зубар І. В. Інституційне забезпечення організації сталого землекористування: світовий досвід та перспективи в Україні. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2017. № 5. С. 109-122.
2. Зубар І. В., Намазова Ю. І., Назаренко М. О. Стратегічне управління інноваційним розвитком операційної діяльності підприємств Вінниччини. Ефективна економіка. 2025. № 3. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.3.3>
3. Ільченко Н., Сущенко Р. Адаптивні моделі ланцюгів постачання. Scientia fructuosa. 2025. №159 (1). С. 102–118.
4. Hart Nibbrig, M., Sharif Azadeh, S., & Maknoon, M. Y. (2025). Adaptive resilience strategies for supply chain networks against disruptions. Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review, 200. URL: <http://doi.org/10.1016/j.tre.2025.104172>
5. Яременко О.І., Страхніцький Я.О., Зубар І.В., Намазова Ю.І. Менеджмент підприємств критичної інфраструктури в умовах сучасних безпекових викликів: Монографія - Вінниця: ФОП Рогальська І.О., 2025. 236 с.

УДК 004.383.8:658.82

Ігнатюк В.С., магістрант, гр. МОМ-26, ФБСО
Науковий керівник: Очерedyкo М.В., асистент кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
Державний університет «Житомирська політехніка»

Використання цифрових технологій у сфері маркетингу та клієнтських комунікацій

В умовах швидкої цифровізації суспільства маркетинг стає все більш технологічним, аналітичним та орієнтованим на дані. Зміни у споживчій поведінці, поява нових цифрових каналів комунікації та зростання обсягів інформації потребують від бізнесу впровадження різного типу інноваційних рішень, що базуються на штучному інтелекті (ШІ) та технологіях обробки великих даних (Big Data).

Сучасний етап розвитку цифрової економіки характеризується глибокою інтеграцією інформаційних технологій у маркетингові процеси підприємств. Основними напрямками трансформації маркетингової діяльності є автоматизація рекламних кампаній, застосування систем CRM, чат-ботів та email-маркетингу, що сприяє підвищенню ефективності комунікації з клієнтами [2].

Використання аналітики великих даних (Big Data) стає ключовим інструментом для прогнозування попиту, виявлення тенденцій та формування індивідуальних пропозицій. Можливості Big Data визначаються трьома характеристиками — обсягом, швидкістю та різноманітністю даних, що дозволяють маркетологам глибше розуміти поведінку споживачів і формувати персоналізовані маркетингові стратегії [1].

Водночас впровадження штучного інтелекту (ШІ) у маркетингові процеси сприяє підвищенню клієнтської лояльності та розробці індивідуалізованих рішень завдяки прогнозній аналітиці та рекомендаційним системам. [2] Впровадження цифрових технологій забезпечує низку конкурентних переваг для бізнесу, зокрема підвищення ефективності комунікацій, оперативну аналітику поведінки споживачів і формування омніканального клієнтського досвіду [3]. Використання великих даних і ШІ дозволяє підприємствам підвищити прозорість інформаційних потоків, точніше сегментувати аудиторію та створювати персоналізовані маркетингові повідомлення, що підвищує рівень залученості клієнтів [1].

У сучасних умовах цифровізації підприємства отримують можливість інтегрувати хмарні сервіси, мобільні додатки, технології блокчейну та IoT у свої бізнес-моделі, що сприяє гнучкості управління, зниженню витрат і прискоренню прийняття рішень. Крім того, аналітика в режимі реального часу забезпечує можливість швидкого коригування стратегій і підвищення рентабельності маркетингових кампаній.

Поряд із численними перевагами, цифровізація маркетингу супроводжується низкою викликів. Одним із головних є етичні питання, пов'язані з прозорістю реклами, захистом персональних даних і кібербезпекою [3]. Значні труднощі також становить інтеграція нових технологій у традиційні бізнес-моделі, що потребує високого рівня технічної підготовки персоналу.

Серед інших ризиків — фрагментованість джерел даних, складність їх гармонізації, а також небезпека порушення конфіденційності при обробці інформації в хмарних середовищах. Водночас більшість цих проблем є керованими: їх подолання можливе через розвиток цифрової грамотності, посилення систем кіберзахисту та формування міждисциплінарних команд фахівців.

Проведений аналіз показав, що інтеграція ШІ, Big Data та інноваційних технологій у маркетинг створює якісно новий рівень взаємодії зі споживачем і формує умови для персоналізованої економіки майбутнього. Перспективність теми зумовлена зростанням потреби у створенні розумних маркетингових екосистем, здатних до самонавчання та адаптації. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку моделей етичного використання ШІ у маркетингових комунікаціях, удосконалення систем аналітики клієнтських даних та формування інтегрованих платформ управління споживацьким досвідом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Rackley J. Marketing Analytics Roadmap: Methods, Metrics, and Tools. Springer, 2015. 168 p.
2. Андрухів І.Т., Білоус Ю.Б., Кісь М.Я., Аналіз факторів впливу на трансформацію систем менеджменту підприємств в умовах розвитку ІТ-технологій. VII Міжнародна наукова конференція «Здобутки та досягнення прикладних та фундаментальних наук ХХІ століття». УКРЛОГОС Груп, 2024. С. 33-35
3. Перчук О.В., Артюх О.О., Ліщенко Д.П., Вплив цифрових технологій на маркетингові комунікаційні стратегії та практики. Міжнародний науковий журнал «Грааль науки». 2024. №40. С. 129-134

УДК 658.7:687.14:502.131.1

Іщенко В.С.,
здобувач наукового ступеня доктора філософії
 Науковий керівник – **Тарасюк Г.М.**
д.е.н., професор, декан факультету бізнесу та сфери обслуговування
Державний університет «Житомирська політехніка»

ЗЕЛЕНА ЛОГІСТИКА У ВИРОБНИЦТВІ СПОРТИВНОГО ОДЯГУ ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

У сучасних умовах глобалізації та екологічної нестабільності принципи сталого розвитку є орієнтирами у виробництві для багатьох галузей, в тому числі і для підприємств легкої промисловості. Досліджуючи виробництво спортивного одягу, можемо зазначити, що це динамічна галузь, яка активно впроваджує інновації у технології, матеріали та логістичні процеси. Відомо, що зелена логістика є системою управління матеріальними, інформаційними та енергетичними потоками, спрямована на зменшення негативного впливу на довкілля протягом усього життєвого циклу продукції. У виробництві спортивного одягу вона передбачає оптимізацію постачання сировини, транспортних маршрутів, упаковки, зберігання та утилізації готової продукції з урахуванням екологічних стандартів.

Основними напрямками впровадження зеленої логістики у цій галузі є:

1. Оптимізація транспортної системи шляхом скорочення відстаней постачання за рахунок локалізації виробництва, використання електротранспорту та біопалива;
2. Раціональне управління матеріальними потоками через застосування концепцій Just-in-Time, Lean logistics і цифрового моніторингу ланцюгів постачання для мінімізації втрат і надлишкових запасів;
3. Використання екологічних матеріалів і упаковки шляхом переходу на біорозкладні або перероблювані матеріали, зменшення пластику та надлишкової тари;
4. Зворотна логістика як організація збору використаного спортивного одягу для повторної переробки або вторинного використання сировини, що відповідає принципам циркулярної економіки;
5. Цифровізація логістичних процесів через впровадження технологій штучного інтелекту, big data та блокчейну для прозорості ланцюга постачання і контролю за екологічним слідом [1].

Х. Яо у своєму дослідженні відзначає, що у контексті зростання глобальної екологічної обізнаності, швейна промисловість, як одна з галузей з високим рівнем забруднення та високим споживанням енергії, зіштовхується з серйозними екологічними проблемами і пропонує метод ентропійної ваги TOPSIS, за допомогою якого можна зробити поглиблений аналіз оцінки ефективності зеленого ланцюга поставок та вчасно прийняти управлінські рішення [2].

Застосування зеленої логістики дозволяє підприємствам не лише зменшити витрати на енергоресурси та транспортування, а й підвищити репутаційну цінність бренду, що важливо для свідомих споживачів спортивної продукції. Такий підхід сприяє формуванню довгострокової конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості та переходу до циркулярної бізнес-моделі. Наприклад, за дослідженнями Вон-Йонг Чана, споживачі вважають «Використання матеріалів», зокрема «100% органічні матеріали», найважливішим екологічним атрибутом. Другим за важливістю визначеним атрибутом є «Тип кампанії», зокрема «Кампанії, спрямовані на залучення споживачів до поведінки». Аналіз за сегментами показав, що споживачі з високим рівнем екологічної свідомості надають пріоритет зменшенню вуглецевого сліду більше, ніж інші групи [3].

Водночас основними викликами впровадження залишаються високі початкові витрати, відсутність нормативної бази щодо екологічної логістики в Україні, а також недостатній рівень екологічної культури серед учасників ланцюга постачання. Зелена логістика у виробництві спортивного одягу виступає не лише технічним, а й стратегічним інструментом реалізації принципів сталого розвитку. Вона забезпечує баланс між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та екологічною безпекою.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

- 1 Що таке зелена логістика та чому вона важлива. URL: <https://ekol.com.ua/shho-take-zelena-logistyka-ta-chomu-vona-vazhlyva/>
2. Yao H., Zhou W. Research on Green Supply Chain Performance Evaluation in the Sportswear Industry. *International Journal of Education and Social Development*. 2025 № 2(2). P.26-28. URL: <https://doi.org/10.54097/51pzem13>
3. Jang W.-Y., Choi E.-Y. Going Green for Sustainability in Outdoor Sport Brands: Consumer Preferences for Eco-Friendly Practices. *Sustainability*. 2025. № 17. P. 4320. URL: <https://doi.org/10.3390/su17104320>.

УДК 338

Ковальчук В.О., здобувач вищої освіти ФБСО, ПВМ-10
Науковий керівник: к.е.н., доц. Денисюк О.Г.
Державний університет «Житомирська політехніка»

СОБІВАРТІСТЬ ПРОДУКЦІЇ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Ефективне функціонування будь-якого підприємства в умовах ринкової економіки безпосередньо залежить від рівня його витрат на виробництво продукції. Саме собівартість виступає одним із ключових показників, що відображає ефективність використання ресурсів, рівень організації виробництва та конкурентоспроможність продукції. Зниження собівартості продукції дозволяє підвищити прибутковість, забезпечити фінансову стійкість і зміцнити позиції підприємства на ринку.

Собівартість продукції характеризує суму витрат підприємства, пов'язаних із виробництвом та реалізацією продукції. До її складу входять матеріальні витрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизаційні відрахування та інші операційні витрати. В умовах економічної нестабільності, зростання цін на енергоносії, транспортні послуги та сировину, управління собівартістю набуває стратегічного значення.

У сучасних умовах господарювання підвищення ефективності діяльності підприємства можливе не лише шляхом збільшення обсягів виробництва або реалізації продукції, а передусім завдяки оптимізації витрат. Саме тому системний аналіз структури собівартості дозволяє виявити резерви економії ресурсів та напрями підвищення продуктивності праці. Зменшення непродуктивних витрат, удосконалення технологічних процесів, впровадження енергозберігаючих технологій і цифрових систем управління витратами сприяють формуванню економічного потенціалу підприємства.

Важливу роль у зниженні собівартості відіграє якість планування. Правильно організоване планування витрат дозволяє передбачити можливі відхилення від кошторисів, забезпечити контроль за використанням ресурсів і запобігти перевитратам. Планування собівартості має бути інтегрованим у загальну систему стратегічного управління, що передбачає узгодження виробничих, фінансових і маркетингових рішень.

Одним із головних напрямів оптимізації собівартості є підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів. Матеріаломісткість продукції безпосередньо впливає на рівень собівартості, тому важливим завданням є скорочення витрат сировини, впровадження ресурсозберігаючих технологій, раціональне управління запасами. Крім того, необхідно здійснювати моніторинг ефективності праці персоналу, адже трудові витрати є вагомою складовою собівартості.

Сучасна практика свідчить, що підприємства, які впроваджують системи управлінського обліку, калькулювання за видами діяльності (ABC-costing), а також контролінг витрат, досягають вищих результатів. Такі інструменти дозволяють детально аналізувати структуру витрат, визначати неефективні ділянки виробництва та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо їх скорочення.

Не менш важливим чинником є технічне оновлення виробничого процесу. Використання сучасного обладнання, автоматизація та цифровізація виробничих операцій дають змогу підвищити точність розрахунків, знизити ризики помилок і зменшити частку ручної праці. Це, у свою чергу, сприяє скороченню часу виготовлення продукції та зниженню її собівартості.

З огляду на сучасні виклики, включаючи воєнний стан, енергетичні ризики та порушення логістичних ланцюгів, підприємства мають формувати гнучку політику управління витратами. Вона повинна передбачати швидке реагування на зовнішні зміни, диверсифікацію постачальників, оптимізацію енергоспоживання та використання локальних ресурсів. У таких умовах управління собівартістю стає не лише економічним, а й стратегічним інструментом забезпечення стійкості підприємства.

Отже, собівартість продукції виступає ключовим індикатором ефективності діяльності підприємства. Її оптимізація дозволяє підвищити прибутковість, забезпечити конкурентоспроможність та створити основу для сталого розвитку. Зниження собівартості не повинно бути самоціллю – важливо забезпечити баланс між економією ресурсів, якістю продукції та соціальною відповідальністю бізнесу. Ефективне управління витратами є невід'ємною складовою сучасного менеджменту та головним фактором підвищення економічної стійкості підприємства.

Список використаних джерел

1. Олійник Т., Бондар Д. Стратегія зниження витрат підприємства. Молодий вчений. 2024. №4 (128). URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-4-128-5>
2. Рибак І.В., Гут Л.В. Собівартість продукції як важливий показник ефективності роботи підприємства. АОГОС. Мистецтво наукової думки. 2020. №9. С. 17–20.
3. Складук І., Драка І. (). Управління витратами в умовах економічної нестабільності: адаптація облікових підходів. Економіка та суспільство. 2025. №71. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-7>

УДК 658.8:620.9(043.3)

Ковба О.П.,
здобувач наукового ступеня доктора філософії
 Науковий керівник – **Тарасюк Г.М.**
д.е.н., професор, декан факультету бізнесу та сфери обслуговування
Державний університет «Житомирська політехніка»

СТАЛИЙ БРЕНД У СОНЯЧНІЙ ЕНЕРГЕТИЦІ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ СПОЖИВЧОЇ ЛОЯЛЬНОСТІ

Сталий бренд у сонячній енергетиці поєднує екологічну ефективність, прозорість і соціальну відповідальність компанії. Доведено, що сталі маркетингові практики підсилюють лояльність через «зелене» сприйняття бренду та довіру до нього, тоді як «greenwashing» руйнує довіру і знижує намір до купівлі. Сталі практики та проєкція цінностей бренду на споживача підвищують намір купівлі та лояльність; ефект посилюється через ідентифікацію з брендом та сигналізацію «екологічної» ідентичності. Як відзначає І. Ірсанді: «Зі зростанням обізнаності споживачів щодо екологічних проблем, сталий маркетинг став важливим елементом стратегій брендингу для створення довгострокових відносин зі споживачами» [1]. Позитивне сприйняття «зелених» комунікацій і сильний зелений імідж підвищують бренд, який, у свою чергу, підсилює лояльність. За результатами дослідження А.Буріша, встановлено, що позитивне сприйняття зеленої реклами і потужний імідж зеленого бренду значно підвищують довіру до останнього, що, у свою чергу, істотно впливає на наміри споживачів купувати екологічні продукти. Greenwashing як негативний модератор проявляється у випадках, коли сприйняття «зеленого» вводять в оману, підриває довіру й намір купівлі. Це підтверджено низкою емпіричних досліджень. Результати досліджень показують, що комунікація, стосунки та взаємодія, а також відданість та цінності ефективно зменшують сприйняття грінвошингу та, через це посередництво, впливають на імідж зеленого бренду. Цей висновок підкреслює важливість того, щоб бренди уникали неправдивої реклами в зеленому маркетингу та забезпечували достовірність своєї екологічної інформації для підтримки та покращення свого зеленого іміджу [3].

Комунікаційними підходами для брендів сонячної енергетики є:

- прозорість даних і звітність ESG. Публічне розкриття показників (викиди, енергоспоживання, «зелена» інфраструктура) з незалежною верифікацією підсилює інформованість стейкхолдерів і довіру;
- кейс-сторітелінг і «видимі» практики. Приклади з галузі (наприклад, кейси компаній щодо власних сонячних інсталяцій, енергоефективних об'єктів і залучення спільнот) створюють перевірювані «докази дій»;
- сегментована комунікація та робота з міфами. У контексті зростання кліматичної дезінформації бренд має адресно працювати з бар'єрами сприйняття ВДЕ, підкріплюючи твердження доказами та джерелами;
- відповідність регуляторним вимогам і уникнення розмитих заяв. Європейські ініціативи проти greenwashing і штрафи демонструють регуляторний тиск; нечіткі або перебільшені «зелені» формулювання знижують репутаційний ризик.

Лояльність споживачів до брендів у сонячній енергетиці формується насамперед через довіру та ідентифікацію з цінностями бренду. Компанії, які демонструють реальні дії у сфері сталого розвитку, викликають у клієнтів бажання підтримувати їх не лише як постачальників, а як носіїв суспільно корисної місії. Дослідження показують, що споживачі готові обирати продукцію з відновлюваних джерел енергії навіть за вищою ціною, якщо бренд асоціюється з екологічною відповідальністю та прозорістю. Таким чином, сталий бренд перетворюється на стратегічний інструмент підвищення ринкової цінності, він формує лояльність через комбінацію прозорої ESG-комунікації, перевірюваних «зелених» практик і роботу з ціннісною ідентичністю споживачів. Ефект посилюється довірою як ключовим медіатором, а greenwashing як критичний негативний фактор.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

- 1 Irsandi I. Sustainable Marketing Strategy: Building Brand Loyalty through Eco-Friendly Marketing. *International Journal of Economics, Business and Innovation Research*. 2024. № 3(06). P. 756-762. URL: <https://doi.org/10.63922/ijebir.v3i06.1315>
2. Буріш А., Хамлі А., Алі Н, Бенаїсса Б. (2024). Вплив мотиваційних чинників зеленого маркетингу на купівельні наміри споживачів за посередницької ролі довіри до зеленого бренду для протидії грінвошингу. *Економіка України*. 2024. № 67(10(755)). С. 66–91. URL: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.10.066>.
3. Tu J.-C., Cui Y., Liu L., Yang C. Perceived Greenwashing and Its Impact on the Green Image of Brands. *Sustainability*. 2024. № 16. P. 9009. URL: <https://doi.org/10.3390/su16209009>.

УДК 339.13

Ковтун О.М., магістрант, група ПБМ-10

Керівник: Царук І.М., к.е.н., доц.,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій
Державний університет «Житомирська політехніка»**СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

Системне управління логістичними витратами підприємства є важливим інструментом підвищення ефективності його діяльності та конкурентоспроможності на ринку. У сучасних умовах економічної нестабільності та зростання вартості матеріалів і транспортних послуг контроль витрат набуває особливої актуальності. Логістичні витрати формуються на всіх етапах руху продукції - від постачання сировини до доставки готової продукції споживачам. Без системного підходу до їх аналізу та оптимізації підприємство ризикує зазнавати збитків і втрачати рентабельність виробництва [2].

Комплексне управління дозволяє не лише виявляти неефективні ділянки логістичних процесів, а й визначати резерви їх скорочення. Воно включає планування, облік, контроль і регулювання витрат на транспортування, зберігання, пакування та виконання замовлень. Такий підхід сприяє більш раціональному використанню ресурсів і підвищенню якості обслуговування клієнтів.

Управління логістичними витратами підприємства - це комплексна діяльність, спрямована на планування, контроль, аналіз і оптимізацію витрат, що виникають у процесі виконання логістичних операцій. Воно охоплює всі етапи руху матеріальних, інформаційних та фінансових потоків - від постачання сировини до доставки готової продукції кінцевому споживачу [1].

Управління включає в себе ідентифікацію та класифікацію витрат, визначення резервів їх скорочення, впровадження економічно обґрунтованих логістичних стратегій і контроль за виконанням логістичних процесів. Ефективне управління логістичними витратами сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та стабільності його фінансових результатів [1].

Основні завдання системи управління логістичними витратами підприємства полягають в наступному [1; 2]: виявлення та облік логістичних витрат - ідентифікація усіх витрат, що виникають у процесі виконання логістичних операцій, та формування їх достовірної облікової бази; класифікація витрат - розподіл логістичних витрат за функціональними напрямками, економічним змістом, змінністю, об'єктами обліку та іншими ознаками для зручності аналізу та контролю; аналіз структури та динаміки витрат - визначення частки кожного виду витрат у загальній сумі, виявлення тенденцій змін та ключових факторів впливу; планування витрат - формування оптимального бюджету логістичних витрат із урахуванням виробничих потреб, прогнозів попиту та ринкової ситуації; пошук і реалізація резервів скорочення витрат - впровадження ефективних логістичних технологій, автоматизація процесів, оптимізація транспортних і складських операцій; контроль і моніторинг витрат - регулярне відстеження фактичних витрат та порівняння їх із плановими показниками для своєчасного виявлення відхилень; оцінка ефективності логістичних рішень - визначення економічного ефекту від впроваджених змін і вдосконалення логістичної системи; забезпечення балансу між витратами та якістю обслуговування - досягнення оптимального співвідношення мінімальних витрат і високого рівня задоволеності споживачів.

Таким чином, управління логістичними витратами підприємства є важливим фактором підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності та конкурентоспроможності на ринку. Воно дозволяє систематично планувати, контролювати та оптимізувати витрати на транспортування, складування, пакування та обслуговування замовлень. Завдяки управлінню витратами підприємство може знизити собівартість продукції і підвищити рентабельність. Впровадження різних методів та підходів, таких як бюджетування, оптимізація запасів і стандартизація процесів, забезпечує більш ефективне використання ресурсів. Управління логістичними витратами сприяє підвищенню якості обслуговування клієнтів і гнучкості логістичної системи. Це дозволяє своєчасно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Отже, ефективне управління логістичними витратами є ключовою умовою стабільного розвитку та економічної стійкості підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Маркевич О. В., Пукнатий І. М. Управління логістичними витратами. Львів: ЛНУ, 2022. 120 с.
2. Рожко Н. Я. Теоретико-методологічні аспекти управління логістичними витратами підприємств. Вісник машинобудування та транспорту, 2022. № 2. С. 1-10.

УДК 338.45

Козяр А.П., здобувач ФБСО, група ЗМО-24-1М
Керівник: д.е.н., проф. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій Цаль-Цалко Ю.С.
Державний університет «Житомирська політехніка»

ЗМІСТ ТА ЗНАЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ НОРМУВАННЯ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Раціональна організація нормування праці на підприємствах є надзвичайно важливою в сучасних умовах. Вона дозволяє забезпечити ефективне використання ресурсів, підвищити продуктивність праці та конкурентоспроможність компанії. У сучасному світі, де швидкість змін та інновацій є критичними, ефективне нормування праці сприяє гнучкості та адаптивності підприємств. Воно допомагає встановити справедливую систему оплати праці, що стимулює працівників до підвищення результативності. Нормування праці також сприяє кращому плануванню виробничих процесів і зниженню витрат. В умовах зростаючої конкуренції на ринку, раціональна організація праці є ключовим фактором успіху. Це дозволяє підприємствам швидше реагувати на зміни в попиті та технологіях.

Метою нормування праці в сучасних умовах є покращення організації виробництва та праці, створення кращих умов праці та зменшення витрат на виробництво продукції. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню продуктивності праці, розширенню виробничих можливостей та зростанню реальних доходів працівників [3].

Нормування праці на підприємствах відіграє ключову роль, оскільки є фундаментом організації заробітної плати. Норми затрат робочого часу виступають мірою винагороди за працю і мають тісний зв'язок з тарифною системою. Встановлення норм праці спрямоване на забезпечення певного рівня продуктивності для суспільства та визначеного рівня заробітної плати для працівників. Виконання встановлених норм праці дозволяє оцінювати ефективність кожного працівника та відповідно оплачувати його труд.

Значення нормування праці юридично оформлено в нормах трудового права (Статті 85 і 86 Кодексу законів про працю України). Запровадження, заміна і перегляд норм праці проводиться роботодавцем за погодженням з виборним органом первинної профспілкової організації (профспілковим представником). Роботодавець повинен роз'яснити працівникам причини перегляду норм праці, а також умови, за яких мають застосовуватися нові норми. Про запровадження нових і зміну чинних норм праці роботодавець повідомляє працівників не пізніше як за один місяць до їх запровадження [3].

Закладені в нормування праці можливості суттєво впливати на вирішення різноманітних соціально-економічних питань у повному обсязі проявляються лише тоді, якщо на підприємстві діють прогресивні науково обґрунтовані норми і нормативи, що враховують організаційно-технічні, економічні, психофізіологічні й соціальні чинники. Встановленню норм, які максимально забезпечують використання резервів і сприяють підвищенню продуктивності праці, найкраще відповідає аналітичний метод. Він передбачає попереднє вивчення трудового процесу, існуючої на робочому місці організації праці, ефективності використання оргтехніки та робочого часу. Ефективність здійснення виробничих процесів, визначення методів нормування праці, використання засобів праці, витрати на виготовлення продукції та її якість значною мірою залежать від вибору тієї або іншої форми організації праці: суміщення професій (функцій), багатоверстатного обслуговування, колективної (бригадної) праці.

Таким чином, можна зробити висновок, що раціональна організація нормування праці на сучасних підприємствах є ключовим аспектом їх ефективного функціонування. Нормування праці визначає оптимальні стандарти часу, кількості та якості виконання робіт, що є необхідними для досягнення планових виробничих показників. Воно впливає на всі аспекти виробництва: від планування роботи і контролю за її виконанням до оцінки продуктивності та оплати праці працівників. Ефективне нормування праці сприяє зниженню виробничих витрат, підвищенню якості продукції та мотивації працівників до досягнення високих стандартів. Врахування сучасних технологій, ринкових умов та соціальних аспектів стає стратегічно важливим для успішного управління підприємством через нормування праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Арапов О.С., Дорошенко Т.М. Нормування праці як фактор підвищення ефективності виробництва. Економічний аналіз. 2017. Т. 27, № 4. С. 188–195.
2. Водянка Л.Д., Зрибнева І.П., Сибирка Л.А. Особливості нормування праці в сучасних кризових умовах господарювання. Вісник Чернівецького торгово-вельно-економічного інституту. Економічні науки. 2017. Вип. 1-2. С. 98–105.
3. Ковальова О.М. Роль нормування праці в системі управління трудовим потенціалом. Економічний простір. 2020. № 153. С. 61–64.

УДК 338.45

Козяр П.П., магістрант групи ЗМО-24-1М

Науковий керівник: Бірюченко С.Ю., к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій*Державний університет «Житомирська політехніка»***Фонд оплати праці як ключовий елемент управління людськими ресурсами**

Розробка раціонального механізму формування та використання фонду оплати праці на підприємстві є надзвичайно важливою та актуальною проблемою в сучасних умовах. Оплата праці є одним з основних факторів, що впливають на мотивацію та продуктивність працівників, а отже, і на загальний успіх підприємства. Від ефективності управління фондом оплати праці залежить фінансова стабільність компанії та її здатність залучати й утримувати висококваліфіковані кадри. З огляду на постійні зміни на ринку праці та економічні умови, підприємства повинні мати гнучкий і продуманий підхід до формування цього фонду. Раціональний механізм розподілу фонду оплати праці допомагає забезпечити справедливість і прозорість у відносинах між роботодавцем і працівниками. Це, в свою чергу, сприяє підвищенню лояльності співробітників та зменшенню плинності кадрів. Крім того, оптимізація витрат на оплату праці дозволяє підприємству ефективніше використовувати свої фінансові ресурси [1].

Фонд оплати праці є важливою складовою витрат підприємства, тому його раціональне формування потребує ретельного аналізу. Цей фонд можна розглядати з різних точок зору: як частину витрат підприємства, інструмент управління персоналом, мотиваційний засіб, орієнтовний план діяльності, джерело доходів для працівників та інструмент формування суспільного попиту на у ринку країни [3].

Вважаємо, що фонд оплати праці – це сукупність фінансових ресурсів підприємства, що призначені для забезпечення матеріального стимулювання працівників за виконану роботу. Він включає в себе всі види грошових виплат, зокрема основну заробітну плату, премії, надбавки, компенсації, а також соціальні виплати та інші види матеріального заохочення.

Фонд оплати праці має важливе значення з кількох аспектів [1; 3]:

1. Мотивація та продуктивність праці. Правильно сформований фонд оплати праці сприяє підвищенню мотивації працівників. Висока мотивація, у свою чергу, призводить до збільшення продуктивності праці та підвищення ефективності виконання завдань.

2. Залучення та утримання кваліфікованих кадрів. Конкурентоспроможна заробітна плата допомагає підприємству залучати висококваліфікованих працівників і утримувати цінні кадри, зменшуючи плинність персоналу.

3. Фінансова стабільність та планування. Фонд оплати праці є важливою частиною фінансових витрат підприємства. Раціональне планування і використання цього фонду дозволяє забезпечити фінансову стабільність і ефективне управління ресурсами.

4. Соціальна відповідальність. Забезпечення справедливої оплати праці є частиною соціальної відповідальності підприємства. Це сприяє поліпшенню репутації підприємства, що може позитивно вплинути на його взаємини з партнерами, клієнтами та громадськістю.

5. Економічна ефективність. Ефективне управління фондом оплати праці дозволяє оптимізувати витрати, підвищуючи таким чином економічну ефективність підприємства. Це також сприяє більш раціональному використанню ресурсів.

6. Регулювання трудових відносин. Фонд оплати праці є важливим інструментом для регулювання відносин між роботодавцем і працівниками, допомагаючи забезпечити стабільність і справедливість у трудових відносинах.

7. Відповідність законодавчим вимогам. Правильне формування і використання фонду оплати праці забезпечує дотримання законодавчих норм і стандартів, що регулюють оплату праці. Це допомагає уникнути юридичних проблем і штрафів.

8. Психологічний комфорт працівників. Стабільна і справедлива оплата праці сприяє створенню позитивної робочої атмосфери, що впливає на загальний психологічний комфорт працівників та їхню готовність до продуктивної роботи.

Таким чином, фонд оплати праці є ключовим елементом управління людськими ресурсами кожної компанії. Він визначається залежно від різноманітних факторів, таких як ринкові умови, конкуренція, стратегічні цілі підприємства та внутрішня політика заробітної плати. Формування фонду оплати праці передбачає аналіз ринкових даних, оцінку професійних компетенцій, а також урахування внутрішніх факторів організації.

Список використаних джерел

1. Васюренко Л.В. Базові засади управління фондом оплати праці. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Випуск 20. С. 80-83.

2. Яременко Л.М. Механізм формування фонду оплати праці та напрями його удосконалення. Агросвіт. 2020. №2. С. 53-60.

УДК 658

Корбут С.А.здобувач PhD кафедри менеджменту та адміністрування
Хмельницький національний університет**Конструкти безпекозабезпечувальної концепції управління будівельними підприємствами**

Процеси глобалізації у світовій економіці, що активізувалися наприкінці ХХ століття, мають не лише позитивні наслідки (надходження до економіки прямих іноземних інвестицій, що сприяє прискоренню темпів її зростання, диверсифікація економіки, поліпшення інфраструктури, підтримка малого та середнього бізнесу тощо), що створюють передумови для сталого економічного зростання та інтеграції до глобальної економіки, а й негативні (так, для України такими є техногенне перевантаження, програш вітчизняних товаровиробників у конкурентній боротьбі із закордонними, втрата працездатного населення через трудову міграцію тощо). І позитивні, і негативні аспекти процесів глобалізації в економіці слугують джерелом глобальних викликів, на які тією чи іншою мірою мають реагувати національні економіки та їхні галузі.

Глобальні виклики в економіці України посилюються локальними, які певним чином трансформують той чи інший глобальний виклик (підсилюють його або навпаки до деякої міри нівелюють його вплив). В Україні наймасштабнішим локальним викликом всеохоплюючого характеру у наш час є широкомасштабні воєнні дії РФ проти України. Відповіді на сучасні глобальні виклики необхідно шукати в кожній з галузей національної економіки. Чим більш значущою для національної економіки є галузь, тим активнішим має бути такий пошук.

Однією з базових галузей національної економіки України є будівельна, де у великому масштабі здійснюється виробництво будівельної продукції. Пошук відповідей на глобальні виклики в будівельній галузі України має враховувати особливості галузі, створення будівельної продукції та будівельних підприємств.

Виявленням проблемним ситуаціям та завданням будівельних підприємств притаманна спільна риса – ймовірність трансформації у конкретні загрози їхній діяльності, що актуалізує безпекозабезпечувальну діяльність підприємств, метою якої є убезпечення їхньої діяльності або забезпечення її економічної безпеки. Чим більш швидкою буде реакція підприємства на ризик трансформації глобальних та локальних викликів у конкретні загрози його діяльності, тим на більш ранніх етапах виникає можливість перервати ланцюг «глобальний виклик → проблеми та завдання, що виникають → їхнє перетворення на загрози діяльності → формування загрози → реалізація загрози → наслідки реалізації загрози».

Ймовірність перетворення глобальних та локальних викликів на конкретні загрози діяльності практично будь-якого підприємства є однією з численних причин, що привернули увагу науковців та практиків до забезпечення економічної безпеки вітчизняних підприємств. Поняття «економічна безпека підприємства» є базисним у новітній науковій системі – в економічній безпекології. Вибраний контекст визначення змісту цього поняття утворили його статус, що розкриває атрибутивність поняття, та підхід до пізнання потреби підприємства у безпеці, який визначає спосіб пізнання об'єктивної реальності, умови та цілісність спрямування дослідження. За статусом досліджуване поняття визнано умовою діяльності підприємства, а з числа відомих підходів до пізнання потреби підприємства у безпеці вибрано захисний. У вибраному контексті економічна безпека підприємства розглядається як відсутність (або дуже низька ймовірність) змін негативного характеру в системі «підприємство» або в її функціонуванні (в діяльності підприємства), що є результатом реалізації загроз, які можуть погіршити стан підприємства, перебіг його діяльності або її результати. Своєчасні розроблення та здійснення комплексу взаємопов'язаних за змістом, у часі та просторі безпекозабезпечувальних дій потребує управлінського впливу, тобто забезпечення економічної безпеки підприємства є всі підстави визнати об'єктом управління. Визнання комплексу безпекозабезпечувальних дій об'єктом управління потребувало вибору з використанням сформульованих вимог управлінських підходів.

Конструкти безпекозабезпечувальної концепції управління підприємством у контексті ухвалення та прийняття до виконання управлінських рішень мають бути наповнені конкретним змістом, що, власне, і визначає особливості управління підприємством з позиції забезпечення його економічної безпеки. Послідовність визначення змісту конструктів безпекозабезпечувальної концепції управління будівельним підприємством сформовано на прикладі базової загальносистемної функції системи «підприємство», яка, по суті, відображає її призначення, - функції виробництва, та маркетингової підсистеми, в якій, власне, формуються напрями його майбутньої діяльності. Операціоналізація конструктів загальної схеми комунікацій щодо підготовки, ухвалення та прийняття до виконання управлінських рішень на будівельному підприємстві з позиції забезпечення його економічної безпеки потребує вирішення низки завдань стосовно особливостей діяльності будівельних підприємств та створюваної ними будівельної продукції.

Список використаних джерел

1. Гавловська Н., Кримчак О., Подгала В. Формування пріоритетів безпекоорієнтованого управління підприємствами в умовах турбулентності зовнішнього середовища. Modeling the development of the economic systems. 2024. № 1. С. 275–281. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-41>

УДК: 331.101.65.01

Короленко Д.О., магістрантка ФБСО, гр. ЗМО-24-1М
Науковий керівник: Вікарчук О.І., к.е.н., доцент
кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій
Державний університет «Житомирська політехніка»

Система управління персоналом як підсистема менеджменту підприємства

Система управління персоналом (СУП) є стратегічною підсистемою загального менеджменту підприємства, спрямованою на забезпечення ефективного використання людських ресурсів для досягнення організаційних цілей [1; 6]. Оскільки персонал є одним із ключових чинників успіху підприємства, роль СУП набуває особливого значення в умовах динамічної економіки, цифрової трансформації та глобалізації ринку [4].

Визначення основних функцій управління персоналом є першочерговим завданням для кожного підприємства. До таких функцій належать планування кадрових ресурсів, набір персоналу, професійний розвиток працівників, мотивація, оцінювання ефективності діяльності, а також створення сприятливих умов праці [3; 5]. Наприклад, впровадження системного підходу до підбору персоналу дозволяє мінімізувати ризики під час прийняття на роботу нових працівників та підвищити якість управлінських рішень [2].

Ключовим елементом ефективного управління є мотивація працівників. На сучасному етапі економічного розвитку ефективними вважаються як матеріальні (заробітна плата, премії), так і нематеріальні методи стимулювання (можливість кар'єрного зростання, визнання досягнень, корпоративна культура) [1; 3; 6]. Дослідження підтверджують, що компанії, які приділяють увагу нематеріальним аспектам мотивації, мають нижчий рівень плинності кадрів і вищу продуктивність праці [2].

Особливої уваги заслуговує роль цифрових технологій у системі управління персоналом. Сучасні ERP-системи, такі як SAP чи Oracle, дозволяють автоматизувати рутинні завдання — ведення кадрового обліку, обробку заробітної плати та контроль робочого часу [1; 7]. Це дає змогу фахівцям з управління персоналом зосередитися на стратегічних завданнях — розвитку талантів, підвищенні залученості працівників та формуванні корпоративної культури [5; 6].

На сучасному етапі активно впроваджуються технології аналізу великих даних і штучного інтелекту, які дозволяють прогнозувати продуктивність працівників, визначати потребу у навчанні та адаптувати кадрові стратегії до змін ринку праці [2; 3]. Крім того, ключовою тенденцією останніх років є впровадження гібридних моделей роботи та цифрової аналітики персоналу, що підвищує прозорість процесів управління й ефективність прийняття рішень [7]. Водночас успіх таких трансформацій значною мірою залежить від розвитку корпоративної культури, відкритої до інновацій та гнучкого лідерства [5]. Такі інноваційні підходи формують конкурентні переваги підприємства та забезпечують його сталий розвиток.

У межах проведеного аналізу особлива увага приділяється питанням адаптації систем управління персоналом до умов турбулентного зовнішнього середовища. Зокрема, розглядається інтеграція принципів гнучкого управління (Agile HR), що дозволяє оперативно реагувати на зміни, а також впровадження моделей дистанційної роботи, які поширилися внаслідок пандемії COVID-19 [6; 7]. Практичний досвід підприємств показує, що такі підходи сприяють підвищенню продуктивності праці та покращенню загального добробуту працівників [3].

Отже, управління персоналом є багатогранною сферою, яка потребує постійного вдосконалення та адаптації до сучасних викликів. Результати даного дослідження можуть бути використані для розробки інноваційних кадрових стратегій, орієнтованих на ефективність, гнучкість і стійкий розвиток бізнесу [4; 5].

Список використаних джерел

1. Armstrong M. A Handbook of Human Resource Management Practice. — London : Kogan Page, 2010.
2. Mustafa G. Rewards, autonomous motivation and turnover intention, 2019.
3. Dessler G. Human Resource Management. — London : Pearson Education, 2017.
4. Robert S. Kaplan, David P. Norton. The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. — Boston : Harvard Business School Press, 2001.
5. Robbins S.P., Coulter M. Management. — 15th ed. — Harlow : Pearson Education, 2021.
6. Ulrich D., Brockbank W. The HR Value Proposition. — Boston : Harvard Business Review Press, 2005.
7. Škudienė V., Jucevičius R. Digitalization and Transformation of Human Resource Management in the Context of the Digital Economy // Engineering Economics (Inzinerine Ekonomika). — 2023.

УДК 005.32 : 331.101.3

Котвицький О.Р., студент, група МО-71, ФБСО
Науковий керівник: Пашенко О.П., к.е.н., доц., доцент
кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій
Державний університет «Житомирська політехніка»

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ

У сучасному світі все більше компаній обирають саме дистанційний формат роботи для свого персоналу. Даний формат має багато значних переваг, порівняно із класичним, очним форматом роботи в офісі. Проте при використанні дистанційного формату роботи постає проблема мотивації персоналу, адже в даному випадку мотивація співробітників має свою специфіку порівняно із класичним форматом, коли для мотивації персоналу підходять далеко не всі засоби мотивації персоналу. Мета даного дослідження полягає у з'ясуванні класичних засобів мотивації персоналу, які будуть найбільш ефективними при дистанційному форматі роботи співробітників.

Підприємства завжди стикалися і стикаються з різноманітними викликами різної складності та специфіки, і, незважаючи на наявні виклики та протистояння, практично перед кожним підприємством першочерговими завданнями є забезпечення підвищення ефективності господарської діяльності, посилення конкурентоспроможності на ринку. Загальновідомо, що на конкурентоспроможність підприємства впливає низка факторів внутрішнього та зовнішнього порядку, ключовим серед яких є персонал підприємства. Адже персонал підприємства – головний ресурс у контексті здійснення ефективної господарської діяльності та ключовий фактор конкурентних переваг на ринку [1]. Проте головним фактором ефективності персоналу, що значно впливає на ефективність самого підприємства є його мотивація, і, як було сказано раніше, для мотивації дистанційного персоналу підходять далеко не всі засоби, що використовуються для класичного формату роботи. Для того, щоб правильно визначити ефективні засоби мотивації персоналу підприємства необхідно дослідити її види.

В класичній теорії виділяють 4 види мотивації персоналу:

1. Організаційна мотивація — полягає в регламентації праці, вдосконаленні організації праці, регулюванні трудової дисципліни, розробці та застосуванні різних систем адміністративних покарань і заохочень.
2. Економічна мотивація — полягає в розробці та застосуванні систем матеріального стимулювання, спрямованих на відповідну винагороду за результатами праці.
3. Соціальна мотивація — враховує залучення людини в процесі праці в певний колектив, яка відчуває приналежність до нього та потребує визнання своєї праці і її результатів сім'єю, колективом, суспільством.
4. Психологічна мотивація — враховує різноманітні і неповторні індивідуальні риси особистості, її потреби, цінності, очікування тощо [2, с. 313].

Відомо, що при будь-якому форматі роботи персоналу: класичному, очному форматі роботи в офісі, гібридному чи дистанційному — найбільшої ефективності мотивації можливо досягнути лише при комбінуванні різних видів мотивації персоналу. Для того, щоб побудувати вдалу комбінацію, насамперед, визначаються основні фактори, які мотивують персонал до праці.

Загалом виділяють такі основні фактори мотивації персоналу:

1. Матеріальне стимулювання, до якого відносять: заробітну плату і премії, надбавки та різноманітні бонуси до неї, участь співробітників в акціонерному капіталі, участь у прибутках, плани додаткових виплат, оплата транспортних витрат та/або надання транспорту, стипендіальні програми та програми навчання тощо.
2. Умовно-матеріальне стимулювання, до якого відносять ощадні фонди, організацію харчування, продаж товарів, які виробляє компанія на вигідних умовах працівникам, програми медичного обслуговування, житлового будівництва, програми виховання і навчання дітей, гнучкі соціальні виплати, страхування життя тощо.
3. Нематеріальне стимулювання, до якого відносять стимулювання вільним часом, трудове (організаційне) стимулювання, стимулювання на основі суспільного визнання тощо [2, с. 313-315].

У факторах мотивації персоналу наведених вище, можна спостерігати засоби, що або взагалі не підходять для дистанційного персоналу, або не мають значного впливу на його мотивацію. До переліку таких засобів входять: оплата транспортних витрат, надання транспорту/підвозу співробітників до місця роботи, організація харчування, що не є доцільними через дистанційний формат роботи персоналу, тощо. З огляду на вищесказане, можна визначити засоби мотивації, які будуть найбільш ефективними для дистанційного персоналу на основі скомбінованих видів та факторів мотивації персоналу.

За результатами проведеного дослідження було визначено, що для мотивації дистанційного персоналу найбільш ефективними є такі засоби:

Секція 1. Сучасні моделі ефективного менеджменту, бізнесу та маркетингу підприємств

1. Створення можливостей прозорого кар'єрного зростання для всіх працівників всередині компанії, що дає персоналу стимули до продуктивної праці.
 2. Забезпечення високого рівня заробітної плати, що відчутно перевищує середню заробітну плату по ринку.
 3. Впровадження та забезпечення прозорості та справедливої системи оплати праці, яка орієнтується на кваліфікацію та досвід конкретного працівника, результати його діяльності та його індивідуальні досягнення.
 4. Впровадження щорічної індексації заробітної плати відповідно до рівня інфляції, з метою компенсації працівникам втрат спричинених інфляційними процесами, що допоможе забезпечити збереження купівельної спроможності працівників на її попередньому рівні.
 5. Виплати різноманітних премій і надбавок, що стимулюватиме працівників до якнайбільшої ефективності праці.
 6. Фінансування різноманітних навчальних програм та програм підвищення кваліфікації персоналу компанії, або запровадження таких програм самою компанією, як стимулу до постійного професійного саморозвитку працівників компанії, і, як наслідок, до підвищення ефективності їхньої праці.
 7. Подарунки з нагоди різних свят для працівників компанії, для підвищення продуктивності та лояльності до компанії.
 8. Надання працівникам ексклюзивних знижок на продукцію компанії (у випадках, коли компанія випускає певну продукцію або розробляє певний продукт споживацького сегменту).
 9. Забезпечення персоналу медичним страхуванням за кошти компанії.
 10. Стимулювання продуктивних працівників вільним часом, шляхом надання додаткових вихідних, днів відпустки тощо.
 11. Заохочення продуктивних працівників скороченням тривалості робочого дня за продуктивну працю.
 12. Організація гнучкого графіку роботи, що надає дистанційному персоналу більше свободи, і, як наслідок — підвищує мотивацію та продуктивність.
 13. Наявність постійного контакту та зворотного зв'язку з працівниками компанії з боку вищого керівництва.
 14. Регулярне проведення різноманітних конференцій та обговорень, де будуть враховуватись думки та різноманітні ідеї кожного працівника, що викличе у нього відчуття значущості та приналежності, і, як наслідок — призведе до зростання його мотивації до ефективної праці.
 15. Публічне суспільне визнання керівництвом досягнень працівників, що також викличе у конкретного працівника гордість та відчуття значущості, відчуття, що його робота має сенс та приносить користь, що матиме неабиякий вплив на рівень мотивації даного працівника.
 16. Створення дружнього робочого колективу.
 17. Підтримка дружньої та здорової робочої атмосфери в робочому колективі.
 18. Впровадження системи та заходів запобігання та вирішення конфліктів, які виникають або можуть виникнути.
 19. Забезпечити працівникам доступ до психолога, який буде надавати психологічну підтримку шляхом проведення як індивідуальних зустрічей, так і групових, своєчасного виявлення різноманітних психоемоційних проблем, які виникають під час робочого процесу та проведення заходів задля їх вирішення.
 20. Організація гарної комунікації між членами робочого колективу, шляхом впровадження єдиної платформи для комунікації та обміну знаннями та розробки чітких стандартів комунікації між членами колективу.
 21. Менторство та наставництво для нових та менш досвідчених працівників компанії з боку їх досвідчених колег, що має на меті допомогти працівникам у пристосуванні та адаптуванні, у розширенні та отриманні нових знань менш досвідченими працівниками тощо.
- Таким чином, вище зазначені засоби мотивації дистанційного персоналу не є вичерпними і можуть коригуватись та адаптуватись до потреб та умов кожної конкретної компанії. Але при цьому необхідно завжди пам'ятати, що найбільш ефективної мотивації персоналу можливо досягти лише при комбінуванні різних видів та факторів мотивації працівників.

Список використаних джерел

1. Заставнюк, Л. (2022). Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство, (45). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54>
2. Менеджмент: Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. – Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». – Житомир: Вид-во «Рута», 2021. – 856 с.

УДК: 005.336.4:005.21:355.02

Крілик А.В., здобувачка освітнього ступеню «бакалавр»
 Миколайчук І.П., доцент кафедри менеджменту, канд. екон. наук, доцент
 Державний торговельно-економічний університет

Ефективне командування як інструмент адаптивного управління підприємством у воєнний час

Сучасні умови воєнного стану в Україні спричинили суттєві трансформації у функціонуванні підприємств та змінили пріоритети управлінської діяльності. Високий рівень невизначеності, загрози безпеці, міграційні процеси та кадрові втрати зумовили необхідність пошуку нових підходів до забезпечення стійкості бізнесу. У цих умовах особливого значення набуває адаптивне управління, здатне оперативно реагувати на зміни середовища, підтримувати ефективність та мотивацію персоналу. Одним із ключових інструментів реалізації адаптивного менеджменту є *ефективне командування*, що забезпечує швидку комунікацію, розподіл відповідальності, довіру та взаємопідтримку між працівниками. Сформовані згуртовані команди дозволяють підприємствам не лише зберігати продуктивність у кризових умовах, але й підвищувати гнучкість та інноваційний потенціал. В науковій літературі недостатньо розроблені *практичні моделі командування*, адаптовані до екстремальних умов функціонування підприємств. З огляду на це дослідження процесів ефективного командування як інструменту адаптивного управління в період воєнних викликів є надзвичайно актуальним питанням.

Повномасштабна зовнішня агресія, яка спричинила введення воєнного стану, поставила суб'єктів господарювання України в умови ринкової кризи. До найбільших викликів належать: розрив логістичних ланцюгів, брак сировинної бази та необхідних запасів, масова внутрішня міграція робочих, постійний емоційний тиск та неможливість адекватно прогнозувати ринковий стан. У цій критичній ситуації традиційні системи управління демонструють низький рівень ефективності, оскільки їхня негнучкість унеможливорює швидке реагування та оперативну перебудову відповідно до зовнішніх змін.

Формування ефективних робочих команд (колективів) стає важливим фактором гнучкого менеджменту. Саме від цього залежить, чи зможе бізнес витримати випробування на міцність та забезпечити подальший вектор розвитку. Згуртовані команди значно зміцнюють моральний стан персоналу, допомагають утримувати ключових фахівців та генерувати нестандартні, новаторські рішення в умовах повної невизначеності. Отже, стратегічне управління ресурсами має бути сфокусоване на побудові високопродуктивних команд як основного гаранта життєздатності компанії.

Провідним інструментарієм для забезпечення стійкості функціонування бізнесу у кризовий етап є впровадження адаптивного управління. Адаптивне управління – це процес взаємовпливу, що викликає взаємоприспосовування поведінки суб'єктів діяльності на діа(полі)логічній основі, яка забезпечується спільним визначенням реалістичної мети з наступним поєднанням зусиль і самоспрямуванням дій на її досягнення [1]. Його головні принципи базуються на розподіленому прийнятті рішень та використанні саме самоорганізованих команд як пріоритетного методу організації робочих процесів.

В умовах нестабільності та воєнних викликів система менеджменту потребує врахування та адаптації численних організаційних і соціальних чинників. Серед найважливіших варто виокремити психологічний стан працівників, гнучкий перерозподіл функцій, оперативне планування та здатність швидко реагувати на непередбачувані зміни. Завдання антикризового управління полягає у формуванні чіткого стратегічного напрямку, визначенні ключових пріоритетів та забезпеченні постійної комунікації, навіть поза межами запланованих робочих процесів [3].

На ефективність функціонування команди впливають як чинники зовнішнього середовища – ринкові умови, особливості організації та наявні ресурси, – так і внутрішні параметри: кількісний та якісний склад працівників, рівень їх професійних компетенцій і мотивації. Важливе значення відіграє також розподіл ролей і відповідальності між учасниками, характер внутрішніх процесів (комунікація, взаємодія, наявність або відсутність конфліктів, мікроклімат у колективі) та ступінь досягнення командних цілей і результативність спільної діяльності. [6]. У період воєнних дій зовнішнє середовище перетворюється на джерело потенційної небезпеки для команди – як у фізичному, так і в інформаційному вимірах. Особливої уваги потребує психоемоційний стан працівників, тому менеджеру важливо обмежувати вплив негативних факторів. На перший план виходить психологічна стійкість і здатність працівників справлятися з емоційними перевантаженнями. Якщо співробітник перебуває у стані апатії чи депресії, робочі завдання втрачають для нього значущість, а ефективність діяльності істотно знижується.

Функціонування будь-якої команди базується на трьох ключових процесах: *комунікації, координації та співпраці*, що під час війни ці проблеми набувають критичного характеру. Керівникам потрібно бути відкритими до діалогу, не викликаючи емоційного відчуження та роздратування персоналу [6].

Позиція українського бізнесу полягає в тому, що здатність залишатися конкурентним і прогресувати під час військового конфлікту безпосередньо пов'язана з оперативністю змін та внутрішньою стійкістю організаційного каркасу. Внаслідок цього, топ-менеджмент переорієнтовується: замість постійного моніторингу та контролю вони фокусуються на наданні підтримки та делегуванні більших повноважень

Секція 1. Сучасні моделі ефективного менеджменту, бізнесу та маркетингу підприємств

робочим колективам. В умовах воєнного стану багато українських підприємств була вимушена радикально переглянути свої операційні моделі. Яскравим прикладом є книжковий бізнес, який зазнав значних втрат через руйнування інфраструктури, міграцію робітників, що вплинуло на процеси друку та зберігання. Стратегія адаптації галузі (як приклад, видавництва «Ранок») була зосереджена на змішаній моделі управління з акцентом на цифровізацію та реалізацію соціальної місії [5]. Головні фактори командної роботи в цьому секторі були реалізовані через створення 3-х типів взаємодії (табл. 1) [5].

Таблиця 1

Фактори реалізації роботи у команді через створення трьох типів взаємодії

Тип взаємодії	Діяльність	Результат адаптації
Digital-стійкість	1. Крос-функціональна група (маркетинг, IT, логістика). 2. Відповідальна за перенесення продажів в онлайн. 3. Забезпечення автономної роботи цифрових каналів під час енергетичних криз та небезпеки.	1. Безперервність продажів. 2. Збереження фінансового потоку при закритті фізичних торгових точок
Кризовий контент	1. Автономний редакторський блок з правом оперативно змінювати видавничий план. 2. Зосередження на соціально та емоційно важливому контенті. 3. Співпраця з іноземними друкарнями для компенсації потужностей.	1. Оперативна реакція на попит. 2. Виконання соціальної місії. 3. Забезпечення доступу до української книги.
Психологічна взаємодія	1. Менеджери та HR сформували віддалені міні-команди для щотижневих чек-інів. 2. Фокус – не KPI, а емоційний стан, підтримка та гнучкість графіків.	1. Збереження інтелектуального капіталу. 2. Підвищення лояльності. 3. Запобігання професійному вигоранню.

Джерело: складено та модифіковано авторами за [5]

В дослідженнях науковців присутні рекомендації щодо практики кризової комунікації в організаціях, серед яких доцільно виокремити як базові [2]:

1. Створення команди кризової комунікації, відповідальної за розробку стратегії реагування та координацію взаємодії із зацікавленими сторонами.
2. Визначення ключових повідомлень (чітких меседжів, що мають бути донесені під час кризи).
3. Використання різних каналів комунікації.
4. Забезпечення зворотного зв'язку, враховувати думку працівників, клієнтів і партнерів.
5. Підготовка представників організації до ефективного реагування у кризових ситуаціях.
6. Оновлення інформації про поточний стан справ для репутаційної стійкості організації.

У результаті дослідження встановлено, що ефективне формування команд є критично важливим для адаптивного управління, забезпечуючи: розроблення стратегії кризового управління; визначення ролей та обов'язків співробітників; розроблення процедур запобігання та реагування на кризові ситуації; навчання співробітників методам ефективного кризового управління; впровадження системи моніторингу та контролю, а також постійне оновлення та поліпшення кризового плану.

Список використаних джерел

1. Єльнікова Г.В. Технологія адаптивного управління персоналом. URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_2/9.pdf (дата звернення: 27.10.2025).
2. Кризовий менеджмент: стратегії та поради. (2024) URL: <https://ua.crp-wroclaw.com/blog/кризовий-менеджмент-стратегії-та-поради/> (дата звернення: 27.10.2025).
3. Кучер Д. Менеджмент під час війни: стратегія управління для виживання та розвитку. Mind.ua. (2023) URL: <https://mind.ua/openmind/20256930-menedzhment-pid-chas-vijni-strategiya-upravlinnya-dlya-vizhivannya-ta-rozvitku> (дата звернення: 27.10.2025).
4. Миколайчук І.П. Ефективність командної моделі роботи організації. *Світ наукових досліджень*. Матеріали міжнародної мультидисциплінарної наукової інтернет-конференції. Вип. 18. 20 квітня 2023 р. Тернопіль: ГО «Наукова спільнота». URL: <https://www.economy-confer.com.ua/full-article/4522/>
5. 730 днів повномасштабної війни: як видавництво «Ранок» працює попри всі виклики. URL: <https://www.ranok.com.ua/blog/730-dniv-povnomashtabnoyi-viini-iak-vidavnictvo-ranok-praciye-popri-vsi-vikliki-1308.html> (дата звернення: 27.10.2025).
6. Синько О. Бути менеджером в умовах війни. URL: <https://www.management.com.ua/hrm/hrm360.html> (дата звернення: 27.10.2025).

УДК 338.47:658.15

Кузнецов В.О.

**аспірант кафедри статистики та математичних методів в економіці
науковий керівник к.е.н, доцент Ольвінська Ю. О.
Одеський національний економічний університет**

ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК БОРОШНОМЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

У сучасних умовах спостерігається трансформація галузей, яка нерідко має глибокий, системний характер. Такі трансформації істотно впливають на процес розроблення стратегій розвитку підприємств. Усвідомлення сутності цих змін, а також здатність їх аналітично передбачати, набувають особливого значення, оскільки саме це забезпечує можливість своєчасного формування та реалізації нових джерел конкурентних переваг.

Борошномельна галузь України пройшла довгий шлях розвитку. Її місце визначається високою часткою зернового виробництва в структурі сільського господарства та значущістю борошномельної продукції в харчуванні населення. Впродовж її історичного розвитку галузь зазнавала суттєвих трансформацій, які впливали на: її структуру, рівень конкуренції та процес формування стратегічних рішень.

Для систематизації та аналізу цих змін доречно виокремити такі періоди розвитку борошномельної галузі за переліченими ознаками:

1. Період централізованого управління (1924–1990 рр.): Характеризується державною монополією та повною відсутністю конкуренції. Стратегічні рішення приймалися централізовано, орієнтуючись на державний план.

2. Перехідний період приватизації (1991–2000 рр.): Період гіперконкуренції та децентралізації. Розподіл власності та поява великої кількості малих підприємств, що часто працювали на межі рентабельності. Пріоритетною була стратегія «виживання».

3. Період стабілізації (2001–2013 рр.): Формування зрілого ринку з помірною конкуренцією. Починається тенденція до укрупнення підприємств та концентрації виробництва. Стратегічні пріоритети: поєднання ціни та якості поряд із розвитком експорту.

4. Післяреволюційний період (2014–2021 рр.): Період геополітичних викликів (анексія Криму, військовий конфлікт на Сході). Характеризується подальшим загостренням конкуренції та потребою у стійкості. Стратегічні орієнтири: орієнтація на великих покупців, ритмічність поставок, активний розвиток експорту

5. Військовий період (2022 р. по теперішній час).

В період воєнного стану (з 2022 р. по наступний час) відбулися найбільш істотні трансформаційні процеси в борошномельній галузі, які визначили певні структурні зміни та розвиток адаптаційних стратегій підприємств. Повномасштабне вторгнення росії на територію України 24 лютого 2022 року спричинило кардинальні зміни в операційній діяльності галузі, вимагаючи від підприємств швидкої адаптації до нових реалій та розробки стратегій діяльності у воєнних умовах. Попри те, що чисельність населення України, за різними оцінками, зменшилася на 8–10 млн осіб, у воєнні роки спостерігається підвищення рівня споживання борошна у порівнянні з показниками довоєнного 2021 року. Треба зазначити, що в довоєнні роки спостерігалася зворотна тенденція поступового скорочення вжитку хлібобулочних виробів на користь м'яса, риби та овочів. Це пояснює стабільні обсяги виробництва борошна у воєнні роки.

Воєнні дії призвели до критичного порушення традиційних логістичних ланцюгів борошномельної галузі. Руйнування транспортної інфраструктури та блокування морських портів створили серйозні перешкоди для постачання зерна та збуту борошномельної продукції. За оцінками галузевих експертів, логістичні витрати зросли на 40-60% порівняно з довоєнним періодом, що суттєво вплинуло на конкурентоспроможність підприємств.

Систематизовані нами дані щодо розвитку борошномельної галузі надають можливість обґрунтовано встановити:

- борошномельна галузь України пройшла складний шлях трансформації: від державної монополії до висококонкурентного ринку. Кожен етап розвитку визначався унікальним набором ключових характеристик, що впливали на структуру галузі, рівень конкуренції та стратегічні рішення підприємств;

Секція 1. Сучасні моделі ефективного менеджменту, бізнесу та маркетингу підприємств

- існує тенденція до укрупнення підприємств, яка розпочалася у 2000-х роках і продовжується донині, що свідчить про природні процеси концентрації виробництва. Спостерігається закономірність: від повної відсутності конкуренції за часів державної монополії галузь перейшла до гіперконкуренції в 1990-х, а потім стабілізувалася на рівні помірної конкуренції з подальшим загостренням у кризові періоди. Це відображає природний процес формування зрілого ринку;

- за кожним етапом чітко простежується еволюція стратегічних пріоритетів: у 90ті роки минулого сторіччя пріоритетною було стратегія «виживання», в 2000-ні – поєднання ціни та якості поряд з розвитком експорту; після 2014го - орієнтація на великих покупців, ритмічність поставок, розвиток експорту, у воєнні роки – адаптивність, гнучкість та швидкість реагування;

- систематичне вибування малих підприємств протягом усіх періодів після приватизації свідчить про об'єктивну потребу в економії масштабу у борошномельній галузі;

- поточний воєнний період демонструє надзвичайну гнучкість галузі у пристосуванні до кардинально змінених умов: швидка переорієнтація логістичних схем, пристосування до вимог нових сегментів (ЗСУ, упаковане борошно), локалізація виробництва та збуту. В галузі з'явилися нові стратегічні орієнтири – гнучкість, швидкість та інноваційність.

Отже, борошномельна галузь пройшла складний шлях розвитку. Її сучасний етап вимагає певного стратегічного розвитку борошномельних підприємств, який характеризується акцентом на адаптивність, інноваційність і здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Список використаних джерел:

1. Портер М.Е. Стратегія конкуренції. Пер. з англ. А.Олійник, Р.Скільський. К.: Основи, 1998. 390с
2. Гринів Б. В. Трансформаційні процеси в економіці України: регіональні аспекти. Львів: ІРД НАН України, 2010. 450 с.
3. Кузнецова І. О., Кублікова Т.Б. Сучасні концепції формування конкурентних стратегій підприємства. Науковий вісник ОНЕУ. Одеса, 2017. № 5 (247). С.96-106
4. Крисан Н. Ю. Борошномельна галузь України: еволюція, сучасний стан та перспективи розвитку. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 27. Ч. 1. С. 156–161. (Джерело, що обґрунтовує періодизацію до 2019 року).
5. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Огляд ринку зерна та продуктів його переробки за 2022-2023 маркетинговий рік. К.: Мінагрополітики, 2023. 50 с. (Для обґрунтування даних воєнного періоду).

УДК 331.101.3

Кузьменко Д. І., магістрантка, гр. ЗМО-25-1М, ФБСО
 Науковий керівник – Орлова К. Є., к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, бізнесу та
 маркетингових технологій
 Державний університет «Житомирська політехніка»

Мотивація в системі менеджменту підприємства

Сучасні складні умови диктують необхідність системного підходу від керівників підприємств у розв'язанні проблем, пов'язаних із забезпеченням сталого розвитку організацій. Одним із ключових аспектів цього процесу є підвищення рівня мотивації працівників до активної трудової діяльності. Рівень ефективності та якісного виконання професійних обов'язків співробітників напряду залежить від умов праці та їхньої зацікавленості у виконанні завдань. Це, відповідно, зумовлює необхідність розвитку мотивуючої системи, яка має відповідати стратегічним цілям і завданням підприємства.

Фахівці з управління персоналом наголошують, що лише незначна кількість співробітників здатна демонструвати самотивацію до високої продуктивності, незалежно від того, яка система стимулів діє на підприємстві. У той же час, більшість працівників потребує постійної підтримки та додаткового мотивування.

Ефективна система стимулювання повинна бути цілісною, дієвою, прийнятною, зрозумілою, достатньо гнучкою, зручною у використанні та відповідати вимогам законодавства. Ключовою передумовою для розробки результативної системи стимулювання є правильне розуміння потреб, особистісних характеристик, прагнень і підходу працівника до виконання своєї роботи. У цьому процесі важливо провести аналіз потреб працівника, з'ясувати його очікування та ставлення, визначити уподобання, а також чітко сформулювати завдання, розмір винагороди й рівень відповідальності [1].

Основними складовими системи стимулювання є фінансові (або матеріальні) та нефінансові (нематеріальні) чинники. Фінансові фактори становлять ті елементи, які надають працівникові винагороду за виконану роботу в грошовій чи натуральній формі. Нефінансові ж мотиваційні засоби впливають переважно через створення відчуття безпеки, стабільності на робочому місці та сприятливої атмосфери.

Найвагомішою формою фінансової мотивації залишається заробітна плата. Розмір винагороди повинен визначатися на основі оцінки виконуваної роботи, яка враховує ступінь її складності на конкретній посаді. При цьому застосовуються чотири головні критерії [2]:

- психологічні вимоги, які стосуються необхідних для роботи навичок та здібностей;
- фізичні вимоги, що передбачають аналіз фізичних зусиль для виконання обов'язків;
- рівень відповідальності, який охоплює зону обов'язків працівника щодо себе, інших осіб, фінансів або робочих процесів;
- умови праці, включаючи характеристики робочого середовища.

Мотиваційна роль винагороди має певні обмеження, оскільки вона часто виступає постійним і незмінним елементом у робочому процесі. Проте винагорода залишається важливим аспектом для працівників, забезпечуючи їм відчуття стабільності та захищеності. Також матеріальне стимулювання може охоплювати немонетарні складові, які працівник отримує у вигляді додаткових привілеїв, зокрема службовий автомобіль, страхування, квитки заходи, мовні курси тощо. Використання таких немонетарних мотиваційних засобів сприяє створенню, розвитку та підтримці атмосфери поваги на робочому місці.

Окрім матеріальних мотиваційних стимулів, компанії дедалі частіше звертаються до нематеріальних факторів, які не мають прямої грошової оцінки, але відіграють ключову роль у системі мотивації. Їх головним призначенням є забезпечення задоволеності працівників, що зумовлює їхню підвищену залученість до роботи, стимулює розвиток професійних навичок та прагнення до вдосконалення. Серед найефективніших нематеріальних чинників варто виокремити повагу та похвалу за виконану працю [1].

Отже, мотивація до роботи є ключовим фактором для підвищення продуктивності та задоволення від виконання поставлених завдань. Ефективні способи стимулювання працівників можуть включати визнання їхнього внеску, надання можливостей для професійного розвитку та створення здорового балансу між роботою і особистим життям. Кожна компанія повинна розробляти власні підходи до мотивації, враховуючи специфіку своєї діяльності. Зрештою, система мотивації є важливим елементом управління персоналом у будь-якій організації, адже її успіх напряду залежить від рівня залученості співробітників та їхнього задоволення роботою.

Список використаних джерел

1. Буняк Н. М. Мотивування персоналу в системі менеджменту сучасного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2911/2835>.
2. Michalik J. The impact of motivation employees of their safety. *System safety: human - technical facility – environment*. 2024. № 6(1). Pp. 350-359. URL: <https://sciendo.com/2/v2/download/article/10.2478/czoto-2024-0037.pdf>.

УДК 339.138

**Кукель Г. С., к.е.н.,
доц., каф. менеджменту, маркетингу та економіки
Вінницький національний технічний університет**

ІНТЕГРОВАНІ МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ БІЗНЕСУ

Інтегровані маркетингові комунікації – концепція, згідно з якою компанія ретельно обмірковує і координує роботу своїх численних каналів комунікації, рекламу в засобах масової інформації, особистий продаж, стимулювання збуту, пропаганду, прямий маркетинг, упаковку товару та ін. Це робиться з метою вироблення чіткого, послідовного і переконливого уявлення про компанію і її товари [1].

З точки зору бізнесу інтегровані маркетингові комунікації представляють собою стратегічний підхід, що включає аналіз, вибір, впровадження та контроль усіх доступних інструментів маркетингового спілкування. Їхнім основним завданням є забезпечення ефективної взаємодії між бізнесом та його поточними і потенційними клієнтами, споживачами, покупцями. Фундаментально, інтегровані маркетингові комунікації зосереджуються на практичному застосуванні концепції єдності комунікацій. Це передбачає, що всі повідомлення, адресовані споживачам, повинні бути узгодженими, спрямованими на досягнення спільних цілей і водночас забезпечувати єдину комунікаційну стратегію. Головною метою такого підходу є зменшення невідповідностей між економічними інтересами бізнесу та його цільовою аудиторією.

Інтегровані маркетингові комунікації (ІМК) починаються з усвідомлення споживачами та системного підходу до діяльності підприємства. Вони повинні поєднувати стратегію компанії з потребами та очікуваннями конкретного клієнта, узгоджуючи всі види бізнес-комунікацій через відповідний набір інструментів. Основним завданням є налагодження контактів зі споживачем і ведення активного діалогу. Такі комунікації створюються та адаптуються індивідуально для кожного бренду, компанії чи торгової марки.

Комунікація, як інструмент маркетингу, тісно пов'язана зі стратегією маркетингу. Якщо корпоративна і маркетингова стратегії компанії чітко визначені, то тільки після цього може бути розроблена стратегія маркетингових комунікацій, оскільки комунікації є інструментом маркетингу і тісно пов'язані зі стратегією маркетингу [2].

Стратегія просування передбачає планування, здійснення і контроль комунікаційного процесу між компанією і її споживачами, а також учасниками інших цільових аудиторій. Основна задача стратегії просування в рамках усієї маркетингової програми – досягнення визначених комунікаційних цілей по відношенню до кожної цільової аудиторії [3]. Система планування маркетингових комунікацій включає: стратегічне планування (аналіз ринку, визначення цілей і задач ІМК, вибір цільової аудиторії, визначення комунікаційного набору, вибір каналів розповсюдження комунікаційних повідомлень); медіапланування ІМК, реалізація ІМК, оцінка ефективності ІМК.

Перед вибором конкретної комбінації інтегрованих маркетингових комунікацій необхідно враховувати очікувану реакцію споживача на обраний спосіб просування. Деякі інструменти сприяють миттєвій реакції, як у випадку особистих продажів, тоді як інші мають довготривалий, часто відтермінований ефект, який важко точно виміряти та відокремити від дії інших факторів, наприклад, як це буває з PR.

Серед різноманітних інструментів і методів, що використовуються в інтегрованих маркетингових комунікаціях, можна виділити кілька основних заходів, які забезпечують комплексний вплив на споживачів і створюють додаткові можливості для встановлення довгострокових відносин з клієнтами:

Реклама (включаючи інтернет-рекламу) – ефективний засіб маркетингових комунікацій, орієнтований на поширення інформації про продукти або послуги з метою привернення уваги цільової аудиторії, пробудження інтересу та створення попиту.

Стимулювання збуту – механізм стимулювання продажів через впровадження спеціальних акцій, знижок чи інших мотивуючих інструментів для клієнтів, партнерів або посередників;

Особисті продажі – форма прямої взаємодії зі споживачами, що включає індивідуальну демонстрацію товарів або послуг, яка може проводитися як в офлайн, так і в онлайн форматах;

Public relations (PR, блоги, зв'язки із громадськістю) – сукупність дій, націлених на формування довірливих стосунків із громадськістю, поліпшення репутації компанії та створення позитивного іміджу через активну співпрацю з ключовими зацікавленими сторонами;

Брендінг – процес розробки потужного бренду, здатного запропонувати споживачам як емоційні, так і раціональні переваги, підвищити їхню лояльність і забезпечити підприємству більшу конкурентоспроможність;

Секція 1. Сучасні моделі ефективного менеджменту, бізнесу та маркетингу підприємств

Прямий маркетинг – персоналізований підхід до спілкування зі споживачами через прямі комунікаційні канали, який сприяє отриманню зворотного зв'язку, побудові тривалих стосунків і створенню взаємовигідних умов для всіх учасників;

Спонсорство – фінансова чи матеріальна підтримка подій, ініціатив або організацій, спрямована на покращення громадського сприйняття компанії та зміцнення її позицій на ринку;

Програми лояльності – комплекс заходів для стимулювання повторних покупок, популяризації додаткових послуг і зростання довіри клієнтів до бренду;

Інтернет-маркетинг – цифрові комунікаційні інструменти для просування продуктів та послуг в Інтернеті, зокрема через онлайн-бронювання, інтерактивні платформи та інші сучасні цифрові сервіси.

Час впливу на ринок різноманітних маркетингових комунікаційних інструментів варіюється в широкому діапазоні. В процесі прийняття рішень про покупку, на споживача можна впливати зниженням ціни. Такий інструмент дасть гарантований позитивний ефект і, звичайно ж, відобразиться на об'ємах продажу. Це відбувається через те, що в таких випадках споживач вже знаходиться в ситуації, яка називається «коридором пошуку», коли споживач виражає своє бажання купити, але йому потрібно тільки допомогти здійснити свій вибір. А такі інструменти, як реклама і PR, впливають на споживача дистанційно з точки зору часу і простору: вони частіше використовуються не там, де покупець приймає безпосереднє рішення, і як результат, виникає менша вірогідність негайного позитивного ефекту на продаж. Рекламу і PR слід розглядати, як сполучення, основною ціллю яких є забезпечення підтримки бренду і підвищення рівня обізнаності про нього, а не стимулювання негайної купівельної активності [2].

На початковому етапі планування стратегії просування товару на ринку необхідно сформувати ефективний набір маркетингових комунікацій, який би враховував криві реакції та дозволяв оцінити швидкість реакції ринку на використання кожного інструменту окремо. Інтегровані маркетингові комунікації базуються на системній діяльності підприємства та її сприйнятті споживачами. Вони повинні поєднувати стратегію компанії з потребами і очікуваннями конкретних споживачів, координувати всі бізнес-комунікації в межах набору їх інструментів, сприяти встановленню контакту та веденню діалогу зі споживачем. Такі комунікації розробляються і адаптуються індивідуально для кожного бренду, компанії чи марки. Ці принципи обов'язково враховуються під час планування та управління системою інтегрованих маркетингових комунікацій підприємствами.

Інтегровані маркетингові комунікації для українських бізнес-структур можуть стати ключовим інструментом економії ресурсів у процесі просування товарів та послуг. Завдяки об'єднанню та оптимізації бюджетів для різних інструментів і сфер, ці комунікації дозволяють уникнути дублювання зусиль, розрізненості повідомлень та формують позитивний імідж комунікатора. Вони зменшують ризик розмиття бренду, усувають суперечливі повідомлення, що могли б заплутати споживачів через різні інформаційні канали.

Таким чином, в умовах соціально орієнтованої економіки України ІМК демонструють свою цінність через здатність спрямовано впливати на споживачів, точно визначати цільову аудиторію та будувати належні відносини з клієнтами. Їх інтегрованість дає змогу супроводжувати споживача на кожному етапі здійснення покупки. При цьому не лише впливати на вибір клієнта, але й отримувати зворотну позитивну реакцію, вести ефективний діалог із цільовою аудиторією та створювати довготривалі стосунки, що ґрунтуються на взаємній довірі.

Список використаних джерел:

1. Інтегровані маркетингові комунікації. *Вікіпедія*: веб-сайт. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Інтегровані_маркетингові_комунікації#:~:text=Інтегровані%20маркетингові%20комунікації (дата звернення: 15.10.2025).
2. Лисько С.В. Формування інтегрованих комунікацій як основи маркетингових стратегій сучасного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2021. №31. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/707/680> (дата звернення: 15.10.2025).
3. Що таке комунікаційна стратегія та як її побудувати? *Школа бізнесу Нова Пошта*: веб-сайт. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/shho-take-komunikacijna-strategiya-ta-yak-ii-pobuduvati> (дата звернення: 15.10.2025).

УДК 352:005.21

Кучмієва Т. С., доцент кафедри економічної кібернетики,
комп'ютерних наук та інформаційних технологій, канд. екон. наук
Сенчіна Є. А. здобувач вищої освіти, магістр

Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ

Стратегічне планування у системі місцевого самоврядування є важливим інструментом забезпечення сталого розвитку територіальних громад та підвищення ефективності місцевого управління. Воно розглядається не лише як технічний процес складання стратегічного документа, а як безперервний цикл управлінських дій, спрямованих на створення суспільної цінності, узгодження інтересів влади, бізнесу й громадян та мобілізацію внутрішніх і зовнішніх ресурсів громади. Його сутність полягає в тому, щоб перетворювати наявні можливості й потреби на цілісну траєкторію розвитку, яка забезпечує адаптивність до динамічних змін середовища та стійкість у довгостроковій перспективі.

У науковій літературі стратегічне планування описується як багатостадійний і циклічний процес. Дж. Брайсон [8] сформулював модель стратегічного управління, що складається з послідовних етапів: від ініціювання та домовленостей про правила, аналізу середовища й визначення стратегічних проблем – до формування альтернатив, ухвалення рішень, організації виконання, моніторингу й перегляду політик. Цей цикл принципово участницький, адже передбачає активне залучення зацікавлених сторін і постійне повернення до аналізу для коригування рішень. Т. Пойстер [9], розвиваючи підхід Дж. Брайсона, наголошує, що стратегія не може бути статичним планом: вона є інструментом постійного управління стратегічним порядком денним організації. Відповідно, стратегічне планування інтегрує аналіз середовища, визначення пріоритетів, реалізацію, оцінку й коригування в єдину безперервну управлінську петлю.

Українські науковці, стратегічне планування у місцевому самоврядуванні, трактують як комплексний механізм управління змінами. В окремих дослідженнях підкреслюється партисипативний характер процесу, втому аспекті, що ефективна стратегія можлива за умови врахування позицій громадян, бізнесу, громадських організацій та інших стейкхолдерів [4]. Такий підхід забезпечує легітимність стратегій, формує довіру та зміцнює соціальний капітал; успіх залежить від колективного вироблення візії та цілей, що перетворює стратегічне планування на інструмент суспільного консенсусу.

Значення стратегічного планування проявляється у здатності забезпечувати спільну відповідальність влади, бізнесу й громади за розвиток території. Для органів місцевого самоврядування стратегія слугує засобом виявлення проблем і окреслення шляхів їх розв'язання з метою підвищення якості життя населення. Для підприємницького сектору вона є індикатором економічних перспектив і сигналом підтримки з боку влади, що сприяє плануванню інвестицій та проєктів. Для громадян стратегія формує уявлення про очікувані зміни в якості життя й відкриває можливості безпосередньої участі у формуванні та реалізації пріоритетів розвитку.

Сучасні дослідження доводять, що стратегія має системну методичну структуру, яка охоплює аналіз середовища, SWOT-оцінку, визначення цілей, план реалізації та моніторинг. Вона інтегрується в ієрархію регіонального розвитку, забезпечуючи узгодженість місцевих, регіональних і державних документів, і водночас виступає механізмом формування відповідальності мешканців за розвиток громади. Такий підхід протидіє популізму, орієнтує на реалістичну оцінку ресурсів, акумулює досвід старших поколінь та створює можливості для молоді. З іншого боку, стратегічне планування розглядається як процес інституціалізації, що забезпечує поєднання просторового, економічного та соціального вимірів розвитку. Особливий акцент робиться на системі індикаторів і моніторингу, яка дає змогу відстежувати прогрес і коригувати політики; таким чином, стратегія постає інструментом управління результативністю [2].

Увага в науковому полі також звертається на інноваційні інструменти – форсайт, сценарне прогнозування, проєктний менеджмент, – які розширюють методологічний арсенал стратегічного планування [5]. Узагальнено зазначається, що стратегічне управління в місцевому самоврядуванні спирається на людський потенціал як основу розвитку та зорієнтоване на майбутнє: воно фіксує, що саме необхідно робити сьогодні для досягнення завтрашніх цілей. Це робить стратегічне планування необхідним елементом муніципального менеджменту, особливо в умовах швидких трансформацій, коли традиційні конкурентні переваги територій поступово втрачають вирішальний характер.

Окремі автори [6] підкреслюють освітній і методологічний виміри стратегічного планування. Увага зосереджується на підготовці фахівців для органів МСВ, спроможних професійно організовувати стратегічний процес, проводити консультації з громадськістю та забезпечувати якісний моніторинг. У такому підході стратегічне планування розглядається як компетентнісний процес, що підвищує професійність управління та інституційну спроможність громад.

У прикладних дослідженнях [3; 7] наголошується на практичній значущості стратегій для громад, які прагнуть зміцнити власну спроможність та підвищити інвестиційну привабливість: наявність якісної стратегії дозволяє ефективно використовувати державні та донорські ресурси, спрямовуючи їх на модернізацію інфраструктури та розвиток людського потенціалу. У контексті децентралізації стратегія розглядається як інструмент відповідальності та самостійності, що створює умови для пошуку власних економічних ніш і реалізації принципів «розумного зростання».

У працях з теорії публічного управління [1; 6] підкреслюється важливість принципу «знизу-вгору»: спочатку – формування стратегій на рівні громад, далі – на рівні областей, і лише потім – національні документи. Такий підхід забезпечує відповідність стратегій реальним потребам населення. Водночас наголошується, що стратегічне планування є складовою ширшого циклу стратегічного управління, у межах якого планові зміни мають перевагу над ситуативними, хоча спроможність мінімізувати втрати в кризових умовах залишається критерієм професійності управління.

В сучасних умовах також наголошується на орієнтації на європейський досвід, зокрема у країнах ЄС, в яких стратегії розвитку формуються семирічними циклами, пов'язаними з фінансовими рамками Союзу, що забезпечує обґрунтованість і ресурсне підкріплення. Для України врахування цієї практики означає гармонізацію методології стратегування з європейськими стандартами та підвищення довіри громадян і міжнародних партнерів.

Узагальнюючи, стратегічне планування у системі місцевого самоврядування постає як багатовимірний процес, що поєднує аналітичний, організаційний, прогностичний і партисипативний підходи. Його сутність полягає у формуванні довгострокової «дорожньої карти» розвитку, яка узгоджує цілі влади, бізнесу та громади, інтегрується у бюджетний процес і забезпечує адаптивність до викликів. Значення цього підходу виявляється у зміцненні конкурентоспроможності, соціальної згуртованості та стійкості громад, формуючи основу для сталого розвитку у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Білик О.В., Поліщук С.П. Стратегічне планування в системі публічного управління. https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/5585/1/strategichne_planuvannya.pdf?utm_source=chatgpt.com
2. Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н. Планування розвитку територіальних громад: навч. посіб. Київ: ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 256 с.
3. Лелеченко А.П., Васильєва О.І., Куйбіда В.С., Ткачук А.Ф. Місцеве самоврядування в умовах децентралізації повноважень: навч. посіб. Київ: Інститут громадського суспільства, 2017. 110 с.
4. Мороз О.В., Герасимчук В.В., Скребкова К.С. Партисипативна модель стратегічного планування на рівні місцевого самоврядування. *Теорія та практика державного управління*. 2019. Вип. 4. С. 163-169.
5. Сergygin С.М., Шаров Ю.П., Бородин Є.І., Гончарук Н.Т. [та ін.] Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти : монографія /за заг. та наук. ред. С.М. Сergygina, Ю.П. Шарова. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2016. 276 с.
6. Тертичка В.В. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: К.І.С., 2015. 171 с.
7. Ткачук А.Ф. Від перспективного плану до стратегії розвитку громади (через призму досвіду об'єднаних територіальних громад Хмельниччини). Київ: ТОВ «Видавництво «ЮСТОН», 2018. 76 стор.
8. Bryson J.M. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations (5th ed.). Wiley, 2017. 544 p.
9. Poister T.H. The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance. *Public Administration Review*, 2010.

УДК 338.45:658.15

Лазаренко В.В., здобувач ФБСО

Керівник: Легенчук С.Ф., д.е.н., проф.

*Державний університет «Житомирська політехніка»***УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛІЗИНГОВИМИ ОПЕРАЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА**

Формування ефективної системи управління лізинговими операціями є одним із ключових завдань сучасного підприємства, оскільки лізинг виступає гнучким інструментом фінансування інвестиційної діяльності. В умовах ринкової економіки та високої конкуренції швидке оновлення основних фондів є необхідною умовою для підвищення конкурентоспроможності. Незважаючи на значний потенціал, управління лізингом часто ускладнюється недостатньою якістю економічної оцінки операцій та складністю їх обліку, особливо після впровадження Міжнародного стандарту фінансової звітності (МСФЗ) 16. Саме тому від якості управління лізинговими операціями залежать інвестиційна привабливість, фінансові результати та стійкість підприємства [4].

Система управління лізинговими операціями підприємства — це цілісна сукупність методів, принципів та організаційних заходів, спрямованих на планування, оцінку, облік, контроль та аналіз лізингових договорів з метою оптимізації структури активів і джерел фінансування [1]. Ефективно побудована система управління лізингом дозволяє забезпечити раціональне використання фінансових ресурсів та підвищити інвестиційну активність. Вона сприяє узгодженню інтересів підприємства зі стратегічними цілями оновлення основних засобів [1; 3].

Ключові завдання управління включають: оцінку економічної ефективності лізингу порівняно з альтернативними джерелами фінансування (кредит, купівля); формування раціональної лізингової стратегії, узгодженої з фінансовим та інвестиційним планом підприємства; мінімізацію фінансових та операційних ризиків лізингових проектів [5].

На нашу думку, вітчизняним підприємствам слід поступово відмовлятися від застарілих підходів і переходити до сучасних, більш гнучких та результативних методів управління лізингом. Ефективна система управління сьогодні має базуватися на гармонійному поєднанні фінансового аналізу та здатності компанії швидко адаптуватися до змінних умов регулювання (наприклад, МСФЗ) [1; 5].

Основними напрямками удосконалення є: розробка внутрішньої методики комплексної оцінки лізингових проектів, яка повинна включати не лише кількісні показники (NPV, IRR), але й якісні критерії, такі як вплив на податкову базу та гнучкість управління активами; впровадження інформаційних технологій в облік через використання сучасних ERP-систем для автоматизованого обліку та контролю лізингових платежів, а також відображення активу на балансі згідно з МСФЗ 16; оптимізація взаємодії з лізинговими компаніями та розробка типових (але гнучких) умов договорів, що забезпечують максимальний захист фінансових інтересів лізингоодержувача [4; 5].

Таким чином, система управління лізинговими операціями підприємства є ключовим елементом ефективного інвестиційного функціонування, оскільки забезпечує оптимальне фінансування оновлення основних фондів. Вона включає планування, оцінку та контроль лізингових договорів, що дозволяє досягати стратегічних цілей підприємства. Сучасні підходи до управління враховують зміни у стандартах фінансової звітності та необхідність інтеграції аналітичних інструментів. Ефективна система підвищує фінансову стійкість, стимулює оновлення матеріально-технічної бази та формує конкурентні переваги організації [2; 5].

Список використаних джерел

1. Бланк І. А. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. 3-тє вид., перероб. і доп. Київ: Ніка-Центр, 2021. 720 с.
2. Кочеткова Г. С. Лізинг як ефективний інструмент інвестиційної діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 51. С. 177-183.
3. Круш П. В., Покотило В. І. Управління фінансовою діяльністю підприємства: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 320 с.
4. Олійник Р. А. Особливості обліку лізингових операцій відповідно до МСФЗ 16. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2022. № 79. С. 136-141.
5. Хома В. А., Захарчук Л. І. Економічна ефективність лізингових операцій в системі управління підприємством. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2021. Вип. 34. С. 131-135.

УДК 338.4 : 339.1

**Левицька І. В., д.е.н., професор,
професор кафедри маркетингу
та міжнародної торгівлі,
Національний університет біоресурсів
і природокористування України**

КРИЗА ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ «ПРОМИСЛОВОСТІ 5.0»

Зростання ролі інформації та інформаційних технологій не лише обумовило сходження людства на абсолютно новий щабель розвитку, але й спричинило масштабні зміни у способі мислення та сприйнятті інформації новими поколіннями споживачів, що, своєю чергою, спричинило масштабну кризу маркетингу саме як науки. В сучасному світі роль маркетингу і як академічної дисципліни, і як бізнес-практики все більше піддається критиці. На сьогодні десятки ґрунтовних досліджень вказаної проблематики [1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 11] наголошують на кризі розвитку маркетингу в епоху засилля штучного інтелекту та цифрових технологій, обґрунтовуючи в якості основних проблемних моментів:

- наявність методологічної кризи у сфері емпіричних досліджень;
- необхідність пошуку нових підходів в питанні трактування цінності для сучасних споживачів;
- недовіра поширених підходів верифікації ефективності маркетингової діяльності;
- застарівання парадигмального бачення, покладеного в основу маркетингової діяльності а, відтак, і неефективність розроблених на його основі інструментів і підходів маркетингу;
- питання відсутності рамок етичності для сучасного маркетингу, що призводить до втрати ним ключового значення – націленості на інтереси споживачів, а, натомість, робить його ключовим інструментом з викачування грошей у цільової аудиторії.

Кожен з означених проблемних аспектів маркетингової науки і практики сучасності насправді потребує ґрунтовних досліджень для виходу з тієї кризи, яка має місце сьогодні. При цьому, якщо говорити з практичної точки зору, тобто з точки зору суб'єктів господарювання, які практикують маркетингову діяльність у будь-яких її аспектах, то найважливішим для них є саме питання ефективності маркетингових заходів та витрачених на них ресурсів.

Ключовими проблемними аспектами ефективності маркетингу дослідники означеної проблематики найчастіше називають:

- зниження ефективності маркетингових програм, заходів та інструментів;
- низьку точність прогнозних оцінок;
- постійний ріст вартості маркетингових операцій в умовах відсутності можливості достовірно оцінити їх результативність;
- масове поширення «дикунського маркетингу», відповідно до введеного Ж. Ламбенем [12] терміну, тобто маркетингу, орієнтованого на те, щоб переконати споживача купити саме цей товар і саме тепер, незалежно від того наскільки він насправді є необхідним, якісним чи реально задовольняє якусь потребу;
- невідповідність очікувань від маркетингу з його сутнісним призначенням і практичними можливостями.

По суті, однією з першопричин означених проблем автори [13; 14] називають те, що маркетинг, як діяльність, орієнтований на перспективу, в той час як практика функціонування суб'єктів господарювання засвідчує їх бажання отримувати від маркетингової активності швидкий і помітний результат практично одразу. Так, «визначений перелік маркетингових витрат – це переважно довгострокові ринкові інвестиції з фінансовою віддачею, тоді як вище керівництво, як правило, оцінює короткострокові витрати, які, звісно, можуть не мати підтвердженого фінансового ефекту» [15; 16]. Швидше за все, саме наявністю таких запитів щодо швидкої віддачі обумовлюється поява у науковому дискурсі щоразу більшого числа методичних підходів чи моделей оцінки ефективності маркетингової діяльності, які містять показники й параметри оцінки, більш доцільні для застосування при оцінюванні ефективності управління підприємством в цілому. При цьому, навіть поширені у бізнес середовищі підходи до оцінки результатів маркетингової діяльності та її ефективності, насправді не можуть вважатися об'єктивними. Так, метрики маркетингу, як один із найсучасніших інструментів оцінки його ефективності [16], обов'язково орієнтовані на:

- оцінку рентабельності інвестицій у маркетинг на основі встановлення співвідношення обсягу витрат на маркетингову кампанію з показниками прибутку від неї. При цьому, якщо для абсолютно нового продукту чи ринку такий підхід до оцінки не викликає запитань, то для маркетингових кампаній щодо продукції, яка вже тривалий час реалізується, складно встановити точні значення прибутку, який отриманий саме внаслідок неї;

– вартість залучення клієнта, тобто на встановлення суми маркетингових затрат підприємства, необхідних для залучення одного нового клієнта. Дана метрика є більш доцільною для застосування саме при оцінці ефективності маркетингових Інтернет-кампаній підприємства. Проте, знову ж таки, не виключений варіант, що нові клієнти, які потрапили на сторінку компанії (товару) не через рекламне посилання, не є результатом маркетингової активності, а просто випадково натрапили на цей товар чи дізналися про нього з інших джерел;

– визначення рівня конверсій, тобто частки бажаних реакцій споживачів (адресатів маркетингового впливу) на відповідний маркетинговий інструмент (рекламне повідомлення, акційну пропозицію) тощо. Даний показник дозволяє отримати точні результати лише за умови прямої комунікації – в місцях продажу продукції, при розсилці комерційних чи акційних пропозицій поштою конкретним адресатам. Проте застосування його в якості об'єктивної метрики ефективності маркетингової діяльності суб'єкта господарювання в мережі Інтернет викликає певні сумніви. Так, чіткі алгоритми функціонування мережі Інтернет, таргетингу, просування сайтів і сторінок у соціальних мережах на сьогодні обумовили появу цілої індустрії консультантів з питань Інтернет-маркетингу, основна функція яких – забезпечити зростання числа конверсій для компанії-замовника. При цьому, такими конверсіями досить рідко є власне продаж товару. Найчастіше до них відносять: перегляд сторінки товару, внесення його в кошик, реєстрацію на сайті, перехід за рекламним посиланням тощо. А вже це, своєю чергою, стимулювало розвиток методів нарощування (штучного накручування) конверсій за рахунок залучення на засадах вільного робочого дня і невисокої оплати значного числа індивідів з доступом до мережі Інтернет і реальними профілями у соціальних мережах.

Така ситуація слугує, на нашу думку, одним із ключових чинників наростання кризи ефективності маркетингу у бізнес-середовищі, оскільки витрачаючи значні ресурси на просування й рекламу в мережі Інтернет, суб'єкти господарювання, отримуючи ніби й досить вагомі показники конверсій, мають, при цьому, порівняно незначні обсяги реальних продажів. Крім того, засилля часто однотипних рекламних повідомлень, текстів, торгівельних онлайн-майданчиків в мережі тощо призводить до помітного зниження рівня реагування на них серед потенційних споживачів, що, знову ж таки, лише поглиблює наявну на сьогодні кризу маркетингу і як науки, і як складової ефективного бізнесу.

Саме тому, все більше дослідників означеної проблеми говорять про необхідність нового, інноваційного [17] погляду, видозміни парадигми маркетингу як науки [2; 13], пошуку новітніх способів і метрик вимірювання ефективності маркетингової діяльності [1; 16] тощо. З нашої ж точки зору, в першу чергу варто говорити про необхідність переосмислення самої сутності маркетингу, а, відтак, і поняття його ефективності. При цьому, під переосмисленням сутності варто розуміти повернення до його першопочаткового призначення – максимальної орієнтації виробника на споживача, його цілі, потреби, цінності. Сучасне спрямування маркетингової діяльності переважної більшості суб'єктів господарювання може охарактеризуватися гаслом «сприяти збуту всього, що є і забезпечувати стійкий приріст обсягів продажу». Проте така гонитва за постійним нарощуванням продажів немає нічого спільного з базовими постулатами маркетингу. Крім того, знову ж таки, у випадку, якщо «дикий» маркетинг і призводить до різкого збільшення обсягів продажу, то такий ефект не буде довготривалим. Навпаки, придбавши такий товар і не отримавши очікуваної (тобто обіцяної відповідними рекламними повідомленнями) користі, споживач може втратити інтерес не лише до ресурсу, на якому він був придбаний, а й до його виробника.

Також варто враховувати, що базові або ж основоположні інструменти маркетингу розраховані максимізувати ефект саме у стратегічній перспективі, забезпечивши поступове нарощування клієнтської бази за рахунок активного підвищення рівня задоволення потреб споживачів, формування у них стійкої лояльності, розширення кола поінформованих про компанію та її продукти осіб тощо. Тобто, центральним у всій системі маркетингу має виступати споживач не як представник певної цільової групи, яка потребує визначеного переліку засобів впливу для здійснення покупки (конверсії), а як особа, яка встановлює рамкові обмеження до призначення товару, його ціни, якості, умов і можливостей придбання та навіть зовнішнього вигляду. І в цьому аспекті оцінювати ефективність маркетингової діяльності з точки зору обсягів реалізації товару не зовсім вірно, оскільки навіть якщо на підприємстві функціонує відділ маркетингу і навіть за умови, що з його працівниками консультуються у питаннях окремих функціональних характеристик чи дизайну продукції, все ж процеси виробництва і подальші якісні характеристики товару від маркетингових заходів та інструментів жодним чином не залежатимуть. Іншими словами, якщо продукція неякісна чи не відповідає очікуванням споживачів, повторного її придбання не буде, а, отже, не те, що не сформується лояльний споживач, а може відбутися й втрата даного споживача і навіть потенційно можливих споживачів з його кола спілкування у перспективі.

Таким чином, підсумовуючи все вищенаведене, можемо говорити про те, що криза ефективності практичного маркетингу в умовах поступового переходу промислово-технічного розвитку до рівня «Промисловість 5.0» (Industry 5.0) обумовлена цілим спектром взаємопов'язаних чинників, в той час як криза академічної науки маркетинг, з нашої точки зору, виникла в результаті упущення науковим дискурсом ключових проблем, обумовлених масовим залученням індивідів до різнопланової активності з

використанням можливостей мережі Інтернет. Іншими словами, фокусуючись на питаннях якомога якіснішого й результативнішого використання Інтернет можливостей та цифрових технологій у маркетинговій діяльності підприємства, сучасні теоретики маркетингу не змогли сконцентрувати зусилля для того, щоб своєчасно розбудувати теоретичний базис на основі відповідного аналітичного обґрунтування щодо ризиків підміни основоположного призначення маркетингових заходів в принципі; не отримала належної уваги й проблема з оцінкою ефективності маркетингової активності в частині розмежування зон відповідальності маркетингового персоналу від керівного персоналу суб'єктів господарювання (до прикладу, наскільки були враховані пропозиції маркетингологів, наскільки вони були профінансовані, наскільки вчасно вони були реалізовані і з чийої вини відбулася затримка тощо); не здійснювалися й дослідження того, наскільки релевантними є оцінки перспективних уподобань і цінностей споживачів в сучасну епоху товарного перенасичення і превалювання серед індивідів молодше середнього віку запитів на отримання товару як ознаки певного статусу чи як данини тренду безвідносно до того, чи становить він хоч якусь цінність і чи принесе хоч якусь користь.

Отже, сучасна криза ефективності маркетингу дозволила окреслити цілий спектр напрямів досліджень, які потребують ретельної уваги науковців впродовж найближчих років задля того, щоб переспрямувати маркетингову діяльність у її природньому, орієнтованому на споживача, напрямі і створити теоретичне підґрунтя для подолання тих викликів сфери ефективності, які не дозволяють суб'єктам господарювання здійснювати якісну оцінку власної маркетингової активності, а, відтак, і розвивати її та підвищувати її результативність у перспективі.

Список використаних джерел

1. Clark T., Key, T., Hodis M., Rajaratnam D. The intellectual ecology of mainstream marketing research: an inquiry into the place of marketing in the family of business disciplines. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2014. № 42 (3). P. 223–241.
2. Grönroos C. Towards a marketing renaissance: challenging underlying assumptions. *Australasian Marketing Journal*. 2023. P. 1–9. <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/de06875b-0ad6-4e39-8871-b6eefdb8d1af/content>
3. Hunt S. D. For re-institutionalizing the marketing discipline in era V. *AMS Review*. 2020. № 10 (3–4). P. 189–198.
4. Hunt S. D., Madhavaram, S., Hatfield H. The marketing's troubled trajectory: the manifesto conversation, candidates for central focus, and prognosis for renewal. *AMS Review*. 2022 № 12 (3–4). P. 139–156.
5. Kerin R. A. Strategic marketing and the CMO. *Journal of Marketing*. 2005. № 69 (4). P. 12–13.
6. Key T. M., Clark T., Ferrell O., Stewart D. W., Pitt L. Marketing's theoretical and conceptual value propositions: opportunities to address marketing's influence. *AMS Review*. 2020. № 11 (3–4). P. 157–161.
7. Kohli A. K., Haenlein M. Factors affecting the study of important marketing issues: implications and recommendations. *International Journal of Research in Marketing*. 2021. № 38 (1). P. 29–31.
8. Parvatiyar A., Sheth J. N. Toward an integrative theory of marketing. *AMS Review*. 2021. № 11 (3–4). P. 432–445.
9. Reibstein D. J., Day G., Wind J. Is marketing academia losing its way? *Journal of Marketing*. 2009. № 7 (4). P. 1–3.
10. Webster F. (2005). Back to the future: integrating marketing as tactics, strategy, and organizational culture. *Journal of Marketing*. 2005. № 69 (4). P. 4–6.
11. Wilkie W. L. A larger sense of marketing and scholarship. *Journal of Marketing*. 2005. № 69 (4). P. 8–10.
12. Lambin J.-J. Changing market relationships in the internet age. France : Presses universitaires de Louvain, 2013. 189 p.
13. Єранкін О. О. Проблеми сучасного маркетингу: необхідність розробки нової парадигми. *Економіка та держава*. 2008. № 8. С. 30–33.
14. Турчин Л. Я. Методичний підхід до оцінювання рівня ефективності маркетингової діяльності підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2021. № 1. С. 55–61.
15. Rust R., Ambler T., Carpenter G., Kumar V., Srivastava R. Measuring marketing productivity: current knowledge and future directions. *Journal of Marketing*. 2004. № 68 (3). P. 76–89. <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.68.4.76.42721>
16. Milichovsky F., Simberova I. Marketing effectiveness: metrics for effective strategic marketing. *Inzinerine ekonomika-engineering economics*. 2015. № 26 (2). P. 211–219.
17. Смирнова Т. А. Сучасні аспекти інноваційного маркетингу. Проблеми та перспективи використання інноваційного маркетингу бізнесом в Україні. *Економіка : реалії часу*. 2024. № 6 (76). С. 96–106.

УДК 338.2:658

Лисенко А.М., к.е.н., доц., доцент кафедри
аудиту, обліку та оподаткування
Центральноукраїнський національний технічний університет

МОДЕЛІ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ ТА ЇХ ТРАНСФОРМАЦІЯ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Обрана суб'єктом господарювання модель розвитку бізнесу здійснює вагомий вплив на ефективність його діяльності, оскільки забезпечує якість організації бізнес-процесів та оперативність взаємодії з постачальниками й кінцевим споживачем. Будь-яка модель розвитку бізнесу дає можливість отримати відповідь на питання: що потрібно робити і яким чином, щоб досягти очікуваного результату.

Досліджуючи моделі розвитку бізнесу, виокремлюють два підходи:

- 1) спрямований всередину підприємства й орієнтований на бізнес-процеси та технології (ролі);
- 2) спрямований на зовнішнє оточення суб'єкта господарювання та орієнтований на цінність, яку створює підприємство для клієнтів [1, с. 491].

Науковці пропонують класифікувати моделі розвитку бізнесу за наступними ознаками: в залежності від напрямку розвитку бізнесу (від виробництва; від клієнта); за функціональною приналежністю (за цією ознакою виокремлюються різні типи моделей: організаційно-функціональна, ресурсна, інформаційна та ін.); в залежності від ступеня відкритості (за цією ознакою науковець виокремлює диференційовану, недиференційовану, адаптивну, сегментовану, орієнтовану назовні, інтегровану з інноваційним процесом) [1, с. 494].

Разом з тим, при виборі моделей розвитку бізнесу сучасним підприємцям необхідно враховувати вплив цифровізації на різні сфери життя суспільства, а також необхідність досягнення Цілей сталого розвитку.

Так, цифровізація економіки, охоплюючи всі сфери життя, формує як нові можливості, так і певні виклики для бізнесу. Для забезпечення стійкості підприємства на ринку, якісного прогнозування змін, пошуку найбільш доцільних напрямів упровадження цифрових інновацій та побудови стратегії подальшого розвитку необхідно проводити аналіз процесу трансформації моделей ведення бізнесу в цифровому середовищі.

На відміну від традиційної моделі розвитку бізнесу, яка основана на класичних підходах з фізичною присутністю підприємства на ринку, на прямому контакті з клієнтами, використанні традиційних каналів збуту продукції, цифрова модель розвитку бізнесу базується на використанні цифрових технологій та Інтернету, передбачає ведення бізнесу в онлайн-середовищі та взаємодію з клієнтами через веб-сайти, соціальні мережі, мобільні додатки, електронну пошту.

В сучасних умовах ведення бізнесу важливе значення надається електронним бізнес-моделям (e-commerce):

- B2B (Business-to-Business) (застосовується, коли підприємство продає свої товари та послуги іншим підприємствам);
- B2C (Business-to-Consumer) (використовується, коли підприємство продає свої товари та послуги кінцевим споживачам);
- C2C (Consumer-to-Consumer) (застосовується, коли споживачі продають товари та послуги один одному через онлайн-платформи);
- C2B (Consumer-to- Business) (використовується, коли споживач продає товари та послуги підприємству).

Суб'єкти господарювання можуть використовувати різні моделі розвитку бізнесу: прямого продажу (коли товари продаються безпосередньо споживачеві без залучення посередників), моделі за підпискою (з регулярною платою за доступ до продукту або послуги), дропшипінг (коли продавець замовляє товар безпосередньо у постачальника, який здійснює відправку такого товару клієнту) тощо.

Широкого використання набула практика використання цифрових (платформних) бізнес-моделей, спрямованих на об'єднання у великій мережі користувачів та постачальників послуг. Приклади платформних бізнес-моделей - Airbnb (дає можливість здавати та бронювати житло по всьому світу); Amazon (купівля-продаж товарів та послуг); Facebook (соціальна мережа для спілкування, яка дає можливість ділитися контентом, а також переглядати рекламу з урахуванням інтересів користувачів); Google AdSense (дозволяє розміщувати рекламу Google); Uber (замовлення таксі з можливістю оплати послуги через мобільний додаток); Upwork (забезпечує можливість пошуку фрілансерів для залучення їх до виконання проектів); YouTube (дає можливість завантажувати та переглядати відео, створювати власний контент, отримувати дохід від реклами на каналі).

Ключовими характеристиками платформних бізнес-моделей є:

Секція 1. Сучасні моделі ефективного менеджменту, бізнесу та маркетингу підприємств

- позитивний вплив ефекту масштабу на цінність платформи (при зростанні кількості користувачів підвищується цінність платформи для її учасників);
- зручний механізм обміну інформацією про товари та послуги;
- швидке привернення уваги користувачів, розширення мережі учасників;
- можливість підвищення рівня капіталізації бізнесу та отримання лідируючих позицій на ринку;
- гнучкість до змін кон'юнктури ринку, можливість швидкого впровадження інноваційних рішень.

В умовах цифровізації суб'єкти господарювання повинні упроваджувати такі цифрові технології, які найбільш оптимально враховують особливості відповідного виду господарської діяльності та забезпечують оперативну передачу інформації в системі управління з метою отримання очікуваного рівня ресурсовіддачі. Для оцінки рівня цифрової трансформації використовуються такі індикатори: обсяг інвестицій в ІТ; рівень автоматизації бізнес-процесів та обробки документації; застосування хмарних сервісів та використання інструментів аналітики; розвиток внутрішніх систем комунікації;

- цифровий маркетинг та онлайн-активність; інтеграція Інтернету речей [2, с. 320].

Виокремлюють наступні особливості трансформації бізнес-моделей в умовах цифровізації економіки:

- робота суб'єктів господарювання через систему Інтернет та розвиток веб-бізнесу;
- порівняно незначні інвестиції у розвиток мережевого бізнесу;
- оцифрування реальних даних;
- обмін, обробка та передача інформації в управлінні бізнесом без трансформації реальних матеріальних активів;
- висока ринкова капіталізація видів бізнесу, пов'язаних із розвитком ІКТ, мережевим бізнесом, виробництвом комп'ютерів;
- подання інформації та її перерозподіл на основі використання хмарних технологій або мережевих платформ;
- інфомедіація бізнесу (бізнес виступає у ролі посередника при передачі й обробці інформації);
- підвищення ефективності процесу укрупнення масштабів виробництва [3].

Обираючи модель розвитку бізнесу в сучасних умовах слід враховувати, що для досягнення Цілей сталого розвитку суб'єкти господарювання повинні відмовитися від застарілих способів ведення бізнесу, натомість забезпечити збереження ціннісних бізнес-складових та позбутися тих підходів, які завдають шкоди екології та розвитку соціально-економічних систем. З огляду на це сучасні проривні бізнес-моделі є більш соціально спрямованими, інтегрованими та циркулярними. Серед таких моделей слід виокремити:

- соціальну Х (спрямовану на забезпечення фінансової й «позафінансової» цінності на основі позитивного впливу на людину);
- заощаджувальну LEAN Х (оптимальне й ощадливе використання різних форм капіталу: людського, інтелектуального, природного, соціального, фінансового);
- інтегровану Х (спрямовану на формування фінансової й «позафінансової» вартості у різних видах систем (економічних, екологічних, соціальних));
- циркулярну Х (спрямовану на найбільш раціональне використання вхідних та вихідних ресурсів у технічному та біологічному циклах).

Проривні моделі ведення бізнесу забезпечують урахування соціальних та екологічних аспектів, а також економічне зростання при одночасному дотриманні ресурсного балансу й раціональному інвестуванні наявних ресурсів. Водночас, цифровізація змінює підходи до логістики, маркетингу, роботи з персоналом, а також підвищує швидкість адаптації до змін кон'юнктури ринку, сприяє персоналізації послуг, значно спрощує взаємодію зі споживачами. Урахування сучасних підходів при організації та веденні бізнесу сприяє забезпеченню оперативного збору та аналізу великих масивів даних, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення та покращувати результати фінансово-господарської діяльності.

Список використаних джерел:

1. Скриль В.В. Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація. *Економіка і суспільство*, 2016. Вип. 7. С. 490-497. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/82.pdf
2. Лисенко А.М. Цифровізація обліково-аналітичних процесів як основа раціонального управління підприємством. *Цифрова еволюція сучасного бізнесу : виклики, тенденції та перспективи в умовах цифрової економіки України : кол. моногр. / за ред. А.В. Череп, І.М. Дашко, Ю.О. Огренич, О.Г. Череп*. Рига: Baltija Publishing, 2025. Розд. 3.3. С. 291-340. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/16961>
3. Величко К.Ю., Цибульська Е.І. Трансформація бізнес-моделей компаній: сучасні виклики та перспективи у цифровій економіці. *Економіка та суспільство*, 2023. Вип. 52. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-39>

УДК 005.8: 338.48

Ліщенко А.-М. Л.¹, Сидоренко Т. М.²¹студентка, Державний торговельно-економічний університет, м. Київ²канд. екон. наук, доцент, Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ПОДІЄВИМИ ПРОЄКТАМИ: ЕФЕКТИВНІ МОДЕЛІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Івентивний менеджмент став важливою складовою сучасного бізнесу, адже ефективна організація подій сприяє формуванню іміджу компанії, просуванню бренду та зміцненню партнерських відносин. В умовах цифровізації зростає роль інноваційних технологій, які змінюють підходи до планування, реалізації та оцінювання подієвих проєктів [1; 3; 4].

Мета. Визначити сучасні інноваційні технології, що застосовуються в управлінні подієвими проєктами, та охарактеризувати ефективні моделі їх організації.

Інноваційні технології дають змогу комплексно оптимізувати процес управління подією: від формування ідеї до аналізу результатів. Впровадження цифрових платформ дозволяє координувати команди в реальному часі, здійснювати моніторинг витрат і контролювати терміни виконання завдань [2].

Для ефективного управління івентами використовуються CRM-системи, сервіси аналітики (Google Analytics, Power BI) та хмарні інструменти (Trello, Asana, Monday), які забезпечують швидкий обмін інформацією, зручну взаємодію між підрозділами та прозорість процесів [1; 5].

Значну роль відіграють технології доповненої та віртуальної реальності (AR/VR), що дозволяють створювати інтерактивний простір, залучаючи учасників до подій навіть дистанційно [3; 4]. Такі інструменти формують унікальний користувацький досвід і підвищують рівень емоційної взаємодії з брендом.

Таблиця 1. Інноваційні технології в управлінні подієвими проєктами

Етап управління	Інноваційні технології	Переваги
Планування	Хмарні сервіси (Asana, Trello, Monday)	Контроль термінів, ефективна координація
Комунікації	CRM-системи, чат-боти, e-mail автоматизація	Персоналізація взаємодії з клієнтами
Реалізація подій	AR/VR-технології, гібридні формати	Залучення та інтерактивність учасників
Аналітика результатів	Big Data, Power BI	Об'єктивне оцінювання ефективності

Складено на основі [1; 3; 4; 5].

Інноваційні технології сприяють підвищенню ефективності організації подієвих проєктів, знижують витрати часу і ресурсів, а також забезпечують високий рівень задоволеності учасників. Застосування цифрових інструментів, аналітики даних і гнучких методів управління формує нову модель івентивного менеджменту, адаптовану до викликів сучасного ринку [6].

Список використаних джерел

1. **Сучасні теорія і практика менеджменту** : матеріали наук.-практ. конф. (Черкаси, 29 квітня 2021 р.). – Черкаси : ЧДТУ, 2021. – 312 с. – Режим доступу: https://mba.chdtu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/42/2021/05/suchasni-teoriya-i-praktyka-menedzhmentu-konferenciya_29_04_2021_chdtu-maket-21.05.2021.pdf.
2. **Наукові інновації**. – 2024. – № 11 (39). – С. 84–92. – Режим доступу: file:///C:/Users/annam/Downloads/Наукові_інновації_11_39_2024.pdf
3. **Збірник наукових праць КНУБА**. – 2022. – Вип. 26. – С. 45–51. – Режим доступу: <https://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-26/7.pdf>.
4. **Інноваційні технології управління підприємствами** : зб. наук. праць. – Київ : КНЕУ, 2023. – С. 63–70. – Режим доступу: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/901f39f4-5ffa-4fc1-931e-aabde882e44e/content>.
5. **Збірник наукових праць** / Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна. – Харків, 2022. – С. 71–77. – Режим доступу: http://kbi.karazin.ua/wp-content/uploads/2023/06/Zbirnik_menegment_2022.pdf.
6. **Науковий журнал Сумського національного аграрного університету**. – 2017. – Вип. 39. – С. 112–118. – Режим доступу: https://sau.in.ua/app/uploads/2019/06/39_2017.pdf.

УДК 659.113

Луценко О.В., магістрант, гр. ПВМ-10, ФБСО
Науковий керівник: Сотник А. А. к.е.н., доц.
Державний університет «Житомирська політехніка»

УПРАВЛІННЯ РЕКЛАМНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Тенденції останніх років свідчать, що управління рекламною діяльністю дедалі частіше набуває стратегічного значення для топ-менеджменту підприємств. Зростання ролі реклами як ключового елемента маркетингових комунікацій зумовлює її вплив на формування попиту, конкурентоспроможність і імідж компанії. Рекламна діяльність є ефективним інструментом конкурентної боротьби та стимулювання збуту. Вона спрямована на формування позитивного сприйняття товару, послуги чи бренду, підвищення рівня лояльності споживачів та інформування про нові характеристики продукції. Крім того, реклама сприяє зміцненню позицій підприємства, нейтралізації дій конкурентів і створенню привабливого корпоративного іміджу. У сучасних умовах господарювання перед підприємствами постає завдання не лише здійснювати рекламну діяльність, а й забезпечувати її максимальну ефективність. Це передбачає комплексне управління рекламними процесами, орієнтоване на досягнення синергії між креативною і стратегічною складовими та формування стійкого впливу на свідомість і підсвідомість цільової аудиторії. Ефективне управління рекламною діяльністю вимагає глибокого аналізу ринкового середовища, визначення потреб споживачів і формування відповідного комунікаційного посилу. Важливою умовою є узгодження рекламних цілей із загальною маркетинговою стратегією підприємства, що забезпечує узгодженість дій на всіх етапах просування товару [1, 2].

Для успішного виходу на ринок підприємство має орієнтуватися на обраний цільовий сегмент і пропонувати споживачам конкурентоспроможний товар із елементами ринкової новизни. Важливою умовою формування попиту є проведення комплексу рекламних заходів, серед яких провідне місце посідає торгова реклама. Реклама виступає ключовим інструментом конкурентної боротьби, допомагає споживачам орієнтуватися серед торгових марок і сприяє підвищенню впізнаваності бренду. Водночас вона запобігає застою на ринку, створюючи можливості для виходу нових виробників і оновлення асортименту. [1].

Управління рекламною діяльністю підприємства є складним процесом, який поділяється на такі етапи:

1. Визначення потреби у рекламі товару, послуги чи ідеї, пропозицій та замовлень на рекламу, а також формування цих замовлень при укладанні контрактів;
2. Проведення досліджень споживачів, товарів та послуг, ринку продавців;
3. Розробка стратегічних планів рекламної діяльності;
4. Розробка тактичних та стратегічних планів проведення рекламної кампанії;
5. Створення рекламного звернення;
6. Визначення ефективності використання засобів масової інформації для розміщення рекламного звернення [2].

За сучасних умов господарювання, коли підприємства функціонують в умовах жорсткої ринкової конкуренції, рекламна діяльність як один із способів просування товарів до споживачів, набуває особливого значення. Сучасні тенденції свідчать, що управління рекламною діяльністю поступово переходить у сферу відповідальності топ-менеджменту підприємств. Реклама розглядається як стратегічний інструмент маркетингових комунікацій, що визначає конкурентні позиції та рівень поінформованості споживачів. Рекламна діяльність є не лише засобом просування продукції, але й важливим чинником формування іміджу підприємства, стимулювання попиту та підтримання лояльності цільової аудиторії. Через рекламу компанія інформує про свої товари, нові властивості, акції чи знижки, формує позитивне ставлення споживачів і зміцнює довіру до бренду [1]. В умовах високої конкуренції реклама стає елементом стратегічного управління, здатним не лише збільшити продажі, але й нейтралізувати агресивні дії конкурентів, зміцнити ринкові позиції та забезпечити довгострокову впізнаваність бренду. Отже, ефективне управління рекламною діяльністю передбачає не просто використання рекламних інструментів, а системний підхід до їх планування, координації та оцінювання результативності з урахуванням особливостей цільової аудиторії та стратегічних цілей підприємства.

Список використаних джерел:

1. Андрушкевич З., Бойко Р., Нянько В. Клієнтоорієнтований підхід в формуванні бренду та управлінні рекламною діяльністю підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. № 6, т. 1. С. 169-173. URL: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(1\)-24](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(1)-24)
2. Устік Т. Рекламний менеджмент як основа формування результативної ринкової активності компанії. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2023. 316 (2), 326-331. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-51>

УДК 658:330

Максименко Р.В., магістрант, гр. ЗМО-24-1м, ФБСО
Науковий керівник: Сотник А. А. к.е.н., доц.
Державний університет «Житомирська політехніка»

ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Розробка вираженої політики управління активами підприємства є надзвичайно важливою для забезпечення його стабільності та ефективного функціонування. Така політика визначає стратегічні підходи до планування, формування та використання активів, що дозволяє оптимізувати ресурси підприємства. Вона забезпечує баланс між оборотними та необоротними активами, що є критично важливим для підтримки ліквідності та фінансової стійкості. Рациональна політика управління активами сприяє підвищенню продуктивності використання ресурсів і зменшенню непотрібних витрат. Вона також дозволяє оцінити ризики, пов'язані з інвестиціями та операційною діяльністю, і своєчасно приймати управлінські рішення.

Політика управління активами підприємства – це сукупність принципів, правил, стратегій та процедур, що визначають підходи підприємства до планування, формування, використання, оцінки та контролю його активів з метою забезпечення ефективності господарської діяльності, фінансової стійкості та довгострокового розвитку [1].

Мета політики управління активами полягає у забезпеченні ефективного формування, використання та контролю активів підприємства, що сприяє фінансовій стабільності, зростанню прибутковості та довгостроковому розвитку бізнесу. Вона визначає стратегічний напрямок управління ресурсами, дозволяє підприємству оптимально використовувати наявні активи та підвищувати їхню продуктивність [2].

У процесі управління активами виділяють три типи політики управління активами підприємства: агресивну; консервативну; помірковану [1; 2].

1. Агресивна політика – передбачає максимальне використання активів для отримання високого прибутку, при цьому підвищується фінансовий ризик. Вона орієнтована на мінімізацію запасів оборотних активів та вкладення коштів у найбільш прибуткові, але ризиковані проекти. Такий підхід підвищує потенційну доходність підприємства, але водночас збільшує фінансові ризики та ймовірність нестачі ліквідних коштів.

2. Консервативна політика управління активами спрямована на мінімізацію ризиків і збереження фінансової стійкості підприємства. Вона передбачає підтримку високого рівня оборотних коштів та обережне інвестування у довгострокові активи. Такий підхід забезпечує надійність виконання фінансових зобов'язань і зменшує ймовірність втрат від несприятливих змін ринкової кон'юнктури. Консервативна політика використовується підприємствами, що прагнуть стабільності та помірному розвитку.

3. Поміркована (збалансована) політика – поєднує елементи агресивного та консервативного підходів, забезпечуючи оптимальний баланс між ризиком і прибутковістю.

Кожен із типів політики управління активами передбачає управління як оборотними, так і необоротними активами, при цьому кожен підхід має свої переваги та недоліки. Агресивна політика забезпечує високий прибуток, але збільшує фінансові ризики; консервативна сприяє стабільності і зменшує ризики, але може обмежувати доходність; помірна політика поєднує елементи обох підходів, забезпечуючи баланс між прибутковістю та ризиком.

Таким чином, політика управління активами підприємства є ключовим елементом ефективного управління ресурсами, що визначає стратегічний та тактичний напрямок розвитку організації. Вона забезпечує оптимальний розподіл оборотних і необоротних активів, підвищує продуктивність їх використання та сприяє фінансовій стабільності підприємства. Різні типи політики – агресивна, консервативна та поміркована – дозволяють обирати оптимальний баланс між прибутковістю та ризиком відповідно до цілей підприємства. Політика управління активами також визначає джерела фінансування та заходи щодо оптимізації активів, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Список використаних джерел:

1. Бабій О., Койнак В. Сучасні проблеми та перспективи управління активами підприємств. Економіка та суспільство. 2024. (59). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-27>
2. Бурдонос Л., Виноградня В. Управління активами підприємства в сучасних умовах. Scientific Collection «InterConf». 2023. (160), 37–43. URL: <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/3938>

УДК 004.738.5:339.138

Міщенко Ю. В., студентка, група УМБ-21

Науковий керівник: к. е. н., доц. Косата І. А.

*Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна***СУЧАСНІ МОДЕЛІ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГУ ІТ-ПІДПРИЄМСТВ**

Розвиток бізнесу та застосування нових моделей управління та просування є основною складовою діяльності компанії, особливо в умовах високої конкуренції та стрімкого технічного розвитку. Наразі сфера ІТ є однією з найбільш динамічних та прогресивних галузей, що характеризується постійною появою стартапів і необхідністю швидкого масштабування. З огляду на це, швидке пристосування до змін і впровадження інноваційних рішень є критично важливим для ІТ-бізнесу будь-якого розміру. Тому метою роботи є аналіз ключових моделей, які забезпечують технологічну ефективність, фінансову дисципліну та прискорене зростання ІТ-підприємств в умовах цифрової трансформації.

Компанії, які спеціалізуються на виробництві ІТ-продуктів завжди вирізнялися своєю прогресивністю з-поміж інших галузей. Таким чином корпоративна культура більшості таких компаній полягає в більш дружній і менш форсальній атмосфері як під час робочих процесів, так і поза ними, таким чином імплементуючи концепцію “work-life balance”. Наразі дана ідея реалізується не тільки окремими особами в рамках планування власного часу та організації життя, а й компаніями на корпоративному рівні. Задяки цьому, окрім основних умов, таких як зарплата та можливість кар’єрного зростання, компанії пропонують своїм працівникам корпоративні знижки на відвідування спортивних секцій, курси з вивчення іноземних мов або часткову оплату послуг психолога. Також, задля зміцнення відносин у команді, організовуються різноманітні заходи. Вони можуть включати різні завдання, тести та активності для кращого розуміння працівниками одне одного, або ж спілкування у неформальній обстановці, з метою встановлення більш дружніх стосунків між працівниками, часто задля цього влаштовують спільні заняття спортом або творчі активності. Щодо саме робочої складової, то тут компанії фокусуються саме на організації та форматі робочого процесу. Ще починаючи з карантину, спричиненого пандемією, велика кількість компаній почала працювати в онлайн форматі, та залиши його як опцію і до сьогодні. Таким чином більшість ІТ-компаній наразі пропонують, повністю віддалений або змішаний формат роботи, який зазвичай передбачає, що певна частина робочих годин буде відпрацьована в офісі, в той час як інша, з місця, яке буде зручним для працівника. Організація робочих процесів також має свої особливості, вона вирізняється високою цифровізацією, структурованістю та чіткістю. Досить популярною в організації цих процесів є Agile методика - це спосіб мислення і філософія, якій відповідає сукупність підходів і методів управління. Завдяки ним компанії мають змогу концентруватися на цілях і потребах клієнтів; спрощувати організаційні процеси; розбивати проєкт на короткі цикли з деталізованим пропрацюванням найближчих етапів; активно застосовувати зворотний зв’язок; аргументовано збільшувати повноваження команд; інтегрувати у повсякденний спосіб життя робочі інструменти швидкого реагування. Проте якщо ІТ-компанія зростає і має багато команд, які працюють над одним великим продуктом, прості методики Agile стають недостатніми. Використовуються фреймворки масштабування: SAFe (Scaled Agile Framework) або LeSS (Large-Scale Scrum) [1]. Завдяки цим моделям велика кількість команд можуть працювати одночасно та злагоджено, задля швидкого виведення великих оновлень на ринок, що перетворює управління проєктами на управління потоками цінності. Для високої швидкості та надійності компанії впроваджують DevOps (об’єднання розробки та експлуатації) та SRE (Site Reliability Engineering). DevOps - це культура автоматизації, яка забезпечує безперервне оновлення продукту без втручання людини. SRE - це інженерний підхід, який використовує метрики SLO (цілі рівня сервісу), щоб гарантувати, що продукт працює стабільно і швидко. Ефективність в ІТ часто вимірюється через призму DORA Metrics, яка складається з чотирьох ключових показників: Deployment Frequency (частота розгортання), Lead Time for Changes (час від коміту до продакшену), Mean Time To Recovery (MTTR) (середній час відновлення після збою) та Change Failure Rate (відсоток невдалих розгортань). Високі показники DORA корелюють із високою комерційною продуктивністю [2]. Просування також є критично важливою складовою розвитку бізнесу, яка формує основний потік продажів та приводить в компанію нових клієнтів. До ефективних моделей маркетингу для ІТ-компаній можна віднести цифрові інструменти, такі як SEO, PPC, контент-маркетинг, а також партнерські моделі та певні традиційні методи, як наприклад галузеві виставки та PR-кампанії. Ключовим є правильне поєднання каналів залежно від цільової аудиторії та бізнес-моделі (B2B/B2C). Окремо варто виділити SMM, як один із ключових сучасних методів просування, особливостями маркетингу в соціальних мережах в ІТ галузі є важливість донесення достатньо складної інформації зрозумілою для пересічного користувача мовою. Також необхідним є відслідковування тенденцій розвитку цифрових технологій та проблем і запитів, які можуть виникати в наслідок цього у користувача, таким чином компанія матиме змогу першою запропонувати унікальне рішення для клієнта, випередивши тим самим конкурента. Також важливим та ефективним джерелом для залучення нових

клієнтів та потенційних партнерів є різноманітні тематичні форуми та конференції. Наразі у багатьох країнах світу популярними є заходи даного характеру, теми яких часто присвячують сфері ІТ, крипто, діджитал маркетингу та великій кількості інших цифрових галузей галузей. Саме на таких заходах компанії мають змогу обмінятися досвідом, а також знайти нових клієнтів – компанії із суміжних галузей, які активно займаються впровадженням цифрових рішень з метою оптимізації своєї роботи. Поряд із загальними маркетинговими інструментами, успіх ІТ-підприємств визначається впровадженням інноваційних фінансових та маркетингових моделей, орієнтованих на масштабування у хмарному середовищі. Оскільки більшість ІТ-компаній використовують хмарні сервіси і відмовляються від купівлі власного обладнання, вони переходять до оплати за використання ресурсів, цим процесом управляє модель FinOps (Cloud Financial Management). FinOps об'єднує фінансистів та інженерів, щоб спільно контролювати та оптимізувати витрати на хмару. Це ключовий елемент для підтримки високої прибутковості, оскільки він дозволяє бізнесу швидко масштабуватися, не втрачаючи фінансового контролю [3]. Важливою моделлю зростання для сучасних SaaS-компаній (Software as a Service) є Product-Led Growth (PLG). У цій моделі сам продукт є основним продавцем, залучаючи користувачів через безкоштовні версії або пробні періоди, таким чином клієнт спочатку оцінює продукт, а потім купує. Проте такі моделі можуть призводити до великої кількості неплатних користувачів, які можуть ніколи не конвертуватися. Це вимагає значних витрат на обслуговування (Support Cost) для тих, хто не приносить доходу, та ускладнює монетизацію [4]. Сучасний ІТ-маркетинг також активно використовує вузькоспеціалізовані стратегії, такі як Growth Hacking (метод швидкого тестування різних ідей для знаходження найшвидшого шляху зростання) та Developer Relations (спеціалізований маркетинг для B2B-компаній, які продають інструменти чи платформи). DevRel працює безпосередньо з розробниками, створюючи спільноти, надаючи якісну технічну документацію та формуючи довіру до бренду серед ключової технічної аудиторії.

До основних тенденцій розвитку ІТ-бізнесу можна віднести поєднання технологічного зростання з підвищеною увагою до безпеки даних та етичного використання штучного інтелекту; формування глобального ринку цифрових послуг і зростання конкуренції між регіональними технопарками; перехід від класичних форм зайнятості до проєктної та гнучкої роботи; поява нових професій, пов'язаних із управлінням штучним інтелектом, кіберзахистом і хмарними технологіями; інтеграція фінансових інструментів і аналітики в управлінські процеси. Водночас помітно зростає роль держави, завдяки чому формується правова база для регулювання цифрової економіки, запроваджуються стимули для розвитку стартапів, пільгове оподаткування та державні програми цифрової трансформації. Активно розвиваються також кластери та ІТ-парки, які сприяють кооперації бізнесу, освіти та влади. Серед глобальних тенденцій – посилення вимог до прозорості діяльності компаній, зростання значення кібербезпеки та цифрової відповідальності.

Отже, розвиток бізнесу в сучасних умовах є неможливим без впровадження нових моделей управління та ефективних стратегій просування. ІТ-сфера, як одна з найпрогресивніших і найдинамічніших галузей, наочно демонструє важливість гнучкості, швидкого реагування на зміни та інноваційного підходу до організації роботи. Прогресивна корпоративна культура, орієнтована на комфорт працівників і підтримку балансу між професійним та особистим життям, сприяє підвищенню мотивації й продуктивності команд. Важливу роль у цьому відіграють сучасні методики управління, такі як Agile, що забезпечують структурованість, ефективну комунікацію та орієнтацію на результат. Не менш значущим чинником є використання цифрових інструментів просування - SEO, SMM, контент-маркетингу, партнерських програм та участі у професійних конференціях і форумах, які допомагають компаніям залучати нових клієнтів і зміцнювати свій бренд. Таким чином, поєднання інноваційного управління, сучасної корпоративної культури та ефективного маркетингу створює основу для сталого розвитку бізнесу, підвищення конкурентоспроможності та успішного функціонування компаній у динамічному цифровому середовищі.

Список використаних джерел

- 1) What is a Scaled Agile Framework (SAFe)?
URL: <https://www.ibm.com/think/topics/scaled-agile-framework>
- 2) DORA Metrics: 4 Metrics to Measure Your DevOps Performance
URL: <https://launchdarkly.com/blog/dora-metrics/>
- 3) Everything is better as code: Using FinOps to manage cloud costs
URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/everything-is-better-as-code-using-finops-to-manage-cloud-costs>
- 4) From product-led growth to product-led sales: Beyond the PLG hype
URL: <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/from-product-led-growth-to-product-led-sales-beyond-the-plg-hype>

УДК 658.15:338.242.2

**Мороз Ю.Ю., професор кафедри
національної безпеки, публічного управління
та адміністрування, д.е.н., професор,
Цал-Цалко Ю. С., професор кафедри
менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій, д.е.н., професор,
Державний університет «Житомирська політехніка»**

Стратегічне управління операційними витратами як інструмент забезпечення економічної безпеки господарської організації

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються зростаючою турбулентністю зовнішнього середовища, нестабільністю ринків і високим рівнем конкуренції, питання забезпечення економічної безпеки підприємства набуває особливої актуальності. Одним із ключових чинників, що безпосередньо впливає на рівень економічної стійкості та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, є ефективне управління витратами. Зокрема, стратегічне управління операційними витратами виступає не лише елементом системи фінансового менеджменту, а й інструментом формування довгострокової економічної безпеки організації.

Операційні витрати становлять основу діяльності будь-якого підприємства, адже вони охоплюють сукупність ресурсів, що споживаються у процесі виробництва продукції, виконання робіт чи надання послуг. Водночас їх рівень та структура визначають фінансові результати, ліквідність, рентабельність і потенціал розвитку. У цьому контексті стратегічний підхід до управління витратами передбачає не лише скорочення їх обсягів, але й оптимізацію витратних процесів з урахуванням довгострокових цілей підприємства. Такий підхід дозволяє забезпечити баланс між ефективністю, інноваційністю та стабільністю розвитку, що є ключовими складовими економічної безпеки.

Важливість стратегічного управління операційними витратами обумовлюється тим, що воно дає змогу ідентифікувати зони ризику в господарській діяльності, формувати превентивні механізми реагування на загрози, а також розробляти адаптивні стратегії розвитку. Через систему управлінського обліку, бюджетування, контролінгу та моніторингу витрат підприємство може створити інформаційно-аналітичне підґрунтя для прийняття стратегічних рішень, спрямованих на підвищення його фінансової стійкості.

Крім того, ефективне стратегічне управління операційними витратами сприяє підвищенню ресурсної та енергетичної ефективності, формуванню інноваційних бізнес-моделей, удосконаленню системи внутрішнього контролю, що у сукупності забезпечує захищеність підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз. Особливого значення цей процес набуває в умовах цифрової трансформації економіки, коли впровадження сучасних технологій аналізу даних, автоматизації обліку та штучного інтелекту дозволяє значно підвищити прозорість і керованість витратних процесів.

Таким чином, стратегічне управління операційними витратами є не просто фінансовим інструментом, а комплексною системою управлінських дій, що інтегрує елементи планування, контролю, аналізу, ризик-менеджменту та стратегічного прогнозування. Його реалізація створює передумови для формування конкурентних переваг, зміцнення фінансової стабільності та забезпечення високого рівня економічної безпеки господарської організації в умовах динамічного зовнішнього середовища.

На сьогоднішній день різні автори при тлумаченні терміну «економічна безпека підприємства» мають власні точки зору залежно від проблем з якими пов'язана ця категорія [1-4].

Виходячи із забезпечення цілей функціонування бізнесу щодо максимального створення елементів доданої вартості економічна безпека підприємства – це стан захищеності його господарської діяльності, що створює умови для стійкого самодостатнього розвитку з урахуванням інтересів та взаємодії стейкхолдерів.

У формуванні економічної безпеки підприємства важливо виділяти її управлінську функцію [1]. Економічна безпека підприємств безпосередньо пов'язана з управлінською діяльністю, що притаманна середовищу їх функціонування та передбачає відповідну реалізацію на рівні стратегії, тактики і оперативних дій пов'язаних з виконанням бізнес-процесів по створенню товарних об'єктів.

Варто відзначити, що серед факторів, які безпосередньо впливають на формування економічного потенціалу підприємств найважливіше місце займають ресурси у результаті використання яких створюють операційні витрати як дестимулятори самодостатнього функціонування бізнесу.

Операційні витрати – це сукупність поточних витрат, що пов'язані з будь-якими видами економічної діяльності, що здійснює підприємство у процесі створення готової продукції, виконання робіт, надання послуг одержання товарів та їх реалізації.

За елементним складом до операційних витрат належать: матеріальні затрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація, інші операційні витрати.

Секція 1. Сучасні моделі ефективного менеджменту, бізнесу та маркетингу підприємств

Функціональний склад операційних витрат характеризується наступними видами:

- поточні операційні витрати, що забезпечують виробництво готової продукції, надання послуг, виконання робіт, формування товарів, загальногосподарську управлінську діяльність, бізнес-процес постачання товарних об'єктів, а також виникають при іншій операційній діяльності;
- виробничої собівартості об'єктів господарської діяльності в розрізі статей витрат відповідно до облікової політики підприємства [псбо16];
- собівартості реалізації товарних об'єктів, яка складається з виробничої собівартості, яка була реалізована, нерозподілених постійних загальновиробничих витрат та наднормативних виробничих витрат;
- адміністративних витрат на загальногосподарське управління і обслуговування бізнесу;
- витрати на забезпечення бізнес-процесу постачання товарних об'єктів;
- інші операційні витрати в складі собівартості реалізованих виробничих запасів, необоротних активів, утримуваних для продажу, та групи вибуття; відрахувань на створення резерву сумнівних боргів і сум списаної безнадійної дебіторської заборгованості; втрат від знецінення запасів; втрат від операційних курсових різниць; визначених економічних (фінансових) санкцій; відрахувань для забезпечення наступних операційних витрат, а також усіх інших витрат, що виникають в процесі операційної діяльності підприємства.

Під стратегічним управлінням операційними витратами передбачається виважена і продумана сукупність норм, способів та правил, орієнтирів, напрямів, що слугують основою системи формування і прийняття прогностичних рішень, які впливають на ефективність управління як засобу досягнення відповідних господарських цілей з дотриманням зовнішніх вимог до бізнесу в умовах мінливого економічного середовища функціонування підприємства [4].

Серед ключових інструментів стратегічного управління операційними витратами є забезпечення формування і діагностика збалансованої системи фінансових економічних показників, які характеризують рівень ефективності використання ресурсів.

Для цілей стратегічного управління доцільно використовувати систему одиничних показників в якій можна виділити два напрями їх групування для оцінювання ролі забезпечення економічної безпеки підприємства:

- 1) структурний аспект елементів (матеріаломісткість, матеріаловіддача, трудомісткість, продуктивність праці, амортизаційна місткість);
- 2) функціональна результативність:
 - ✓ валова рентабельність витрат виробничої собівартості;
 - ✓ віддача потенціалу використаних ресурсів на створення товарних об'єктів;
 - ✓ ефективність загальногосподарської системи управлінської діяльності;
 - ✓ продуктивність збутової діяльності;
 - ✓ рівень економічної безпеки господарської діяльності, який об'єднує діагностику показників, що характеризують виробничу собівартість реалізованої продукції, одержані від неї доходи, валову рентабельність чистого доходу і умовно постійні операційні витрати та визначає фактичний стан самодостатності розвитку бізнесу у порівнянні з моделлю беззбиткового його функціонування.

Стратегічне управління операційними витратами в контексті забезпечення економічної безпеки господарських організацій повинно базуватися на збалансованій системі показників, що характеризуються сукупністю факторів, які охоплюють різні аспекти процесів створення товарних об'єктів.

Список використаних джерел

1. Зіненко К., Кобелева Т. Економічна безпека підприємства: методологічна сутність та складові формування. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. 2022. № 4. С. 9–16. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.4.9>
2. Прохорова В., Крутова А., Дяченко К. Економічна безпека підприємств України в умовах дестабілізаційного розвитку. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2022. Вип. 14(28). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-14\(28\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-10)
3. Міценко Н. Г., Зайченко В. В., Мульська О. П., Васильців Т. Г. Економічний потенціал vs економічна безпека підприємства: точки конвергенції та дивергенції. *Наукові записки університету бізнесу та права*. 2023. Вип. 36. С. 23-29.
4. Ніколюк О. В. Стратегічне управління витратами спеціалізованих птахівничих підприємств в умовах мінливого економічного середовища. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14, Вип. 2. С. 44-50. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001342107> (дата звернення: 28.10.2025)
5. Методичні рекомендації щодо заповнення форм фінансової звітності: Наказ Мінфіну України від 28.03.2013 № 433. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0433201-13> (дата звернення: 29.10.2025)
6. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати»: Наказ Мінфіну України від 31.12.1999 № 318. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#top> (дата звернення: 29.10.2025)

УДК 658.5.009.12

Мосійчук М.Є., магістрантка, гр. ЗМО-24-1М, ФБСО
Науковий керівник: Сотник А. А. к.е.н., доц.
Державний університет «Житомирська політехніка»

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Розуміння економічних аспектів управління конкуренцією дозволяє компанії ефективно працювати в умовах економічних реформ. Розробка механізмів забезпечення конкурентоспроможності є важливим завданням, оскільки від неї залежить здатність компаній залишатися конкурентоспроможними на ринку. Ще А. Сміт, основоположник класичної політичної економії, підкреслював важливість конкуренції як механізму урегулювання економічної діяльності. «Кожен індивід, що працює заради власної вигоди, вносить свій внесок у суспільні інтереси більш ефективно, ніж коли свідомо намагається працювати в суспільних інтересах» - з книги «Дослідження про природу і причини багатства в країні» [1]. Ця цитата відображає роль конкуренції як природного механізму регулювання ринку для особистої вигоди учасників. Також Дж. Мейнард Кейнс розглядав економічні механізми в контексті змін попиту та пропозиції та роль державного регулювання у забезпеченні конкурентоспроможності економіки. «Державне втручання має бути спрямоване на підтримку балансу між попитом і пропозицією, але конкуренція залишається рушійною силою ринкової системи», - з його праць про роль регулювання у створенні сприятливих умов для розвитку ринку [2].

Дослідники розглядають механізми управління як сукупність взаємопов'язаних компонентів, з яких важливими є керована та керуюча підсистеми контролю. Формування конкурентного механізму стало предметом досліджень багатьох економістів, зокрема представників класичної політичної економії Д. Рікардо, а також предметом досліджень сучасних вчених, серед яких А. Маршалл, Г. Хемел, К. К. Прахалад. М. Портер, зокрема, запропонував концепцію п'яти сили конкуренції, які визначають, що всі учасники ринку є конкурентами, і визначають основні чинники конкурентних відносин. «Конкуренція змушує компанії змінюватися, вдосконалюватися і адаптуватися. Тільки ті, хто постійно інвестує в інновації, продовжують досягати успіху на ринку» [1, 2].

Серед вітчизняних науковців, які досліджують питання забезпечення конкурентоспроможності підприємств, варто відзначити праці Л. Михайлова та І. Ткаченка. Л. Михайлов наголошує, що ефективне управління конкурентоспроможністю можливе лише за умови впровадження інноваційних підходів, здатних адаптуватися до змін зовнішнього середовища та підвищувати стійкість бізнесу. На думку І. Ткаченка, рівень конкурентоспроможності підприємства визначається не лише раціональним використанням внутрішніх ресурсів, а й гнучким реагуванням на виклики ринку [2]. Ефективне функціонування конкурентного механізму потребує узгодженої роботи всіх його складових, адже втрата хоча б одного елементу порушує цілісність системи та знижує результативність діяльності підприємства. У зв'язку з цим запропоновано низку рекомендацій щодо формування механізмів управління конкурентоспроможністю:

- визначення системи цілей, стимулів і методів управління;
- розробка оптимальної організаційної структури управління;
- впровадження системи оцінки рівня конкурентоспроможності;
- аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на підприємство;
- контроль за рівнем конкурентоспроможності, прогнозування дій конкурентів та можливостей споживачів;
- розробка стратегій дій в ринкових умовах;
- вибір оптимальних шляхів підвищення конкурентоспроможності.

Під час формування стратегії сталого зростання прибутку необхідно враховувати внутрішні та зовнішні чинники. Ефективність досягається завдяки узгодженню фінансових результатів із чіткими цілями, інноваційними підходами та адаптацією до змін ринку. Тому важливо створювати дієвий механізм управління конкурентоспроможністю, що включає постановку цілей, розробку стратегій, моніторинг і аналіз зовнішніх факторів.

Список використаних джерел

1. Балдинюк В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та суспільство. 2022. (42). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35>
2. Вербівська Л. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства в контексті системного підходу. Економічний простір. 2023. (187). 78-83. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-13>

УДК 336.662

Малярчук П.П. – здобувач вищої освіти, гр.ПВМ-10, ФБСО
Державний університет «Житомирська політехніка»

ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ ПІДПРИЄМСТВА

Існує багато підходів до визначення поняття основних засобів. Найбільш повним є такий термін поняття: «Основні засоби – матеріальні активи, які підприємство утримує з метою використання їх у процесі виробництва або постачання товарів, надання послуг, здавання в оренду іншим особам або для здійснення адміністративних і соціально-культурних функцій, очікуваний строк корисного використання (експлуатації) яких більше одного року.

Використання основних засобів, як й інші види господарської діяльності підприємства, вимагає правильної оцінки їх ефективності. Економічна ефективність визначається як результативність економічної діяльності, економічних програм та заходів, яка характеризується співвідношенням отриманого економічного ефекту та економічних витрат на його здійснення.

До основних показників ефективності основних засобів належать:

- Фондовіддача – відношення обсягу виробленої або реалізованої продукції до середньорічної вартості основних засобів: вищий показник означає ефективніше використання.
- Фондомісткість – зворотний показник до фондовіддачі, що показує, скільки основних засобів потрібно для виробництва одиниці продукції.
- Рентабельність основних засобів – прибуток, отриманий на одиницю вкладених у них коштів.
- Фондоозброєність – вартість основних засобів на одного працівника, що характеризує рівень технічної оснащеності праці.
- Крім того, важливими є коефіцієнти зносу, придатності, оновлення та вибуття, які відображають технічний стан засобів і їхню готовність до роботи.

До факторів, що впливають на ефективність використання основних засобів належать:

1. Ефективність використання основних засобів формується під впливом технічних, організаційних, економічних і зовнішніх факторів.
2. До технічно-експлуатаційних належать ступінь зносу, рівень використання потужностей, коефіцієнт змінності, інтенсивність роботи обладнання.
3. Структурні фактори – це співвідношення активної (машини, механізми) та пасивної (будівлі, споруди) частин основних засобів.
4. Економічні фактори – інвестиції в оновлення, модернізацію, ефективне управління активами.
5. Зовнішні фактори – макроекономічна ситуація, податкове навантаження, стан ринку, військові ризики.

Аналіз останніх років показує, що більшість підприємств України мають високий рівень зносу основних засобів (понад 60 %), що негативно впливає на продуктивність і конкурентоспроможність. Війна посилила дисбаланс – частина активів знищена або переміщена, інвестиційна діяльність скорочена. Тому підприємства вимушені підвищувати ефективність існуючих засобів, оптимізуючи процеси, збільшуючи змінність роботи, скорочуючи простої.

Основні шляхи вдосконалення ефективності використання основних засобів:

- Модернізація та оновлення обладнання: впровадження нових технологій, цифрових систем управління та автоматизації процесів дозволяє підвищити продуктивність.
- Оптимізація структури основних засобів: збільшення частки активної частини (машин, устаткування) підвищує віддачу, а виведення зайвого або непрацюючого обладнання зменшує витрати.
- Підвищення інтенсивності використання: збільшення коефіцієнта змінності, скорочення простоїв і підвищення завантаженості обладнання дають змогу збільшити фондовіддачу без додаткових інвестицій.
- Покращення системи технічного обслуговування: планові ремонти, діагностика, своєчасне відновлення запобігають аваріям і втратам часу.
- Інформаційно-аналітична підтримка: використання цифрових систем обліку дозволяє точно відстежувати стан, рух і використання засобів.
- Фінансове планування: формування фонду оновлення основних засобів, залучення інвестицій та використання лізингу.

Підприємство повинно регулярно відстежувати динаміку фондовіддачі, рентабельності, фондомісткості, а також проводити факторний аналіз для визначення причин змін. Контроль за ефективністю передбачає порівняння фактичних показників із плановими, а також з середньогалузевими нормами. Результатом ефективного управління є зниження витрат, підвищення обсягів виробництва, покращення фінансових результатів.

Рівень використання основних засобів безпосередньо впливає на собівартість продукції, прибутковість і ліквідність підприємства.

Підвищення фондовіддачі веде до зростання обсягів виробництва при тих самих витратах, а зниження фондомісткості – до зменшення собівартості. Раціональне використання основних засобів сприяє підвищенню рентабельності та конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Серед основних ризиків – фізичний і моральний знос, нестача коштів для оновлення, неефективна структура активів.

Додатковими проблемами є зниження інвестиційної привабливості, відсутність достовірного обліку основних засобів, а також зміни у податковому законодавстві, що впливають на амортизаційну політику.

Нестабільна економічна ситуація та військові ризики обмежують можливості модернізації, тому необхідно зосереджуватись на підвищенні ефективності використання наявних ресурсів.

Шляхи до ефективного використання основних засобів:

1. Розробити довгострокову стратегію управління основними засобами, визначивши пріоритети модернізації та виведення застарілих активів.
2. Проводити систематичний моніторинг технічного стану обладнання.
3. Оптимізувати графік роботи устаткування, підвищити коефіцієнт змінності.
4. Використовувати сучасні інформаційні системи обліку для аналізу ефективності та планування ремонтів.
5. Залучати інвестиції та використовувати фінансові інструменти – лізинг, кредити, державні програми підтримки.
6. Підвищувати кваліфікацію персоналу для роботи з новим обладнанням.
7. Враховувати галузеву специфіку при плануванні технічного оновлення.

Ефективність використання основних засобів – це ключовий показник результативності діяльності підприємства. Вона визначає рівень продуктивності, конкурентоспроможність і фінансову стабільність.

Українські підприємства мають значний потенціал для підвищення ефективності за рахунок оптимізації структури, модернізації, інновацій та цифровізації процесів управління. Системний підхід, що поєднує технічні, економічні та організаційні заходи, забезпечить стабільний розвиток підприємств навіть у складних умовах.

Таким чином, раціональне використання основних засобів – це не лише вимога ефективного менеджменту, а й стратегічна умова економічного зростання України.

Список використаних джерел:

1. Вороніна А.В., Ганзюк С.М., Ганзюк К.І. Оцінка ефективності використання основних засобів із застосуванням інструментів таксономічного аналізу. *Економічний вісник ДДТУ*, 2022. DOI: 10.31319/2709-2879.2022iss2(5).271091.
2. Лопатовська О.О., Нікольчук Ю.М., Бондарук С.Р. Основні засоби підприємства: методика аналізу та ефективність використання. *Трансформаційна економіка*, 2023, № 5 (05), с. 75–81.
3. Сьомченко В.В., Саєнко О.Р., Боровіков О.І. Управління ефективністю використання основних засобів підприємств аграрного сектору та визначення напрямів її підвищення. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки*, 2023.
4. Фальченко О.О. Актуальність аналізу ефективності використання основних засобів на підприємствах. Матеріали 6-ї Всеукр. наук.-практ. конф., Полтава, 2023.
5. Рубанка Я. О. Підвищення ефективності використання основних засобів підприємства. Київський національний економічний університет імені В. Гетьмана, 2023.
6. Сафонік Н., Ваташук В. Підвищення ефективності відтворення та використання основних засобів підприємств транспортної галузі. *Економіка та суспільство*, 2023, DOI: 10.32782/2524-0072/2023-51-23.

УДК: 378.014:005.213

Намазова Юлія Ісмаїлівна
доктор філософії з публічного управління та адміністрування,
ст. викладач кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ УНІВЕРСИТЕТОМ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ПРИНЦИПІВ ESG

Сучасний етап розвитку української системи вищої освіти характеризується посиленням вимог до якості управління, прозорості рішень, академічної доброчесності та соціальної відповідальності університетів. Євроінтеграційні процеси та членство України в Європейському просторі вищої освіти актуалізують потребу у формуванні нової управлінської парадигми, що ґрунтується на цінностях сталого розвитку. У цьому контексті особливого значення набуває **ESG-підхід (Environmental, Social, Governance)**, який розглядає організацію як соціально відповідальну систему, що поєднує екологічну ефективність, соціальну справедливість і якісне врядування.

Застосування ESG-принципів до управління університетом дозволяє поєднати вимоги якості освіти, соціальної інклюзії, екологічної безпеки та етичного врядування в єдину стратегічну модель розвитку закладу. Саме тому розгляд системи управління університетом через призму ESG є не лише науково обґрунтованим, але й практично необхідним кроком для формування сучасного, конкурентоспроможного і суспільно значущого освітнього середовища.

Сучасна система управління закладами вищої освіти переживає суттєві трансформації, пов'язані з євроінтеграційними процесами, цифровізацією, воєнними викликами та зростанням суспільного запиту на прозорість і ефективність діяльності. Університет сьогодні постає не лише освітньою інституцією, а й активним суб'єктом суспільного розвитку, що формує нову етику управління. Відтак актуальним стає перехід від адміністративно-бюрократичної моделі до ціннісно орієнтованої системи управління, заснованої на принципах ESG.

Як підкреслює Л. Ілійчук [3], модернізація національної системи вищої освіти неможлива без нормативно-правового підґрунтя, що забезпечує відповідність освітніх процесів європейським стандартам ESG (European Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area). Ці стандарти формують методологічну основу якості, поєднуючи державне регулювання, інституційну автономію та академічну доброчесність. На їхній базі формується внутрішня культура відповідальності, що вимагає від університетів прозорих процедур прийняття рішень і публічної підзвітності.

Водночас дослідники В. Вакуленко, Лю Юнтао та О. Плис [1] звертають увагу на необхідність створення інтегрованих стратегій управління якістю освітніх послуг, у яких поєднуються місія, стратегічні пріоритети та індикатори результативності закладу. Автори наголошують, що ефективна система управління має синхронізувати внутрішні та зовнішні виміри якості, ґрунтуючись на стандартах ESG, TQM та ISO 9001:2015. Вони розглядають університет як відкриту систему, у якій якість формується не лише через контроль, а через партнерське управління, інклюзивність, цифрові інструменти та залучення стейкхолдерів. Цей підхід відповідає соціальному компоненту (S) ESG-моделі, що орієнтується на розвиток людського потенціалу, академічну етику й рівність можливостей.

На важливості управлінського аспекту (Governance) наголошують О. Олійник та В. Іваницький [4]. Науковці доводять, що впровадження ESG-принципів у корпоративне управління посилює підзвітність, антикорупційні механізми, систему внутрішнього контролю та взаємодію зі стейкхолдерами. Їхній підхід доцільно адаптувати до університетського контексту: ЗВО має стати «інтелектуальною корпорацією» сталого розвитку, де стратегічні рішення ухвалюються на засадах відкритості, прозорості й етичного лідерства.

На основі узагальнення наукових позицій вищезазначених авторів пропонується модель ESG-управління університетом, що включає три взаємопов'язані напрями:

1. Екологічний (Environmental) – упровадження політики «зеленого кампусу», енергоефективних технологій, сортування відходів, цифрового документообігу, проведення екоакцій і запровадження навчальних дисциплін екологічного спрямування.

2. Соціальний (Social) – розвиток інклюзивного середовища, підтримка академічної доброчесності, формування корпоративної культури взаємоповаги, партнерство з громадами, гендерна рівність, волонтерські програми та участь студентів у врядуванні.

3. Управлінський (Governance) – забезпечення відкритості стратегічного планування, публічної звітності, внутрішнього аудиту якості, електронного врядування та створення ESG-комітету при вченій раді для моніторингу показників сталого розвитку.

Реалізація цієї моделі передбачає системне впровадження ESG-індикаторів у стратегічні документи університету – концепцію розвитку, політику якості, кодекс етики. Запровадження щорічного ESG-звіту, підготовленого на основі міжнародних стандартів прозорості, сприятиме підвищенню довіри студентів, працівників і партнерів. Такі механізми можуть стати критеріями оцінки ефективності управління поряд із академічними рейтингами.

Наукова новизна дослідження полягає у концептуалізації ESG як інтегрованої моделі управління університетом, що поєднує стратегічне планування, екологічну політику, соціальну відповідальність і механізми належного врядування в єдину систему ціннісного менеджменту. На відміну від традиційних підходів до оцінювання якості освітніх послуг, ESG-підхід розглядає університет не лише як освітню, а й як соціально-екологічну організацію, діяльність якої підзвітна суспільству, громадам і майбутнім поколінням.

Практична значущість полягає у тому, що впровадження принципів ESG може стати інструментом модернізації внутрішнього управління, забезпечити узгодження університетських стратегій із Цілями сталого розвитку ООН і підвищити репутаційний капітал освітньої інституції. З урахуванням цього доцільно рекомендувати:

1. створення при вчених радах ESG-комітетів, відповідальних за моніторинг індикаторів сталого розвитку та підготовку щорічних ESG-звітів університету;
2. інтеграцію ESG-принципів у стратегії розвитку, політику якості та кадрову політику закладів вищої освіти;
3. розроблення навчальних модулів і курсів з ESG-менеджменту для студентів і управлінських кадрів;
4. включення ESG-індикаторів у систему внутрішнього аудиту якості як критерію ефективності управлінських рішень;
5. налагодження партнерства з місцевими громадами та бізнесом для реалізації спільних екологічних і соціальних ініціатив.

Таким чином, управління університетом через призму ESG є стратегічним напрямом модернізації системи вищої освіти України. Поєднання правових засад [3], інтегрованих управлінських стратегій [1] та управлінських інструментів прозорості [4] створює передумови для формування нового типу університету – відкритого, етичного, екологічно відповідального й соціально чутливого. Саме така модель відповідає вимогам європейського освітнього простору та принципам сталого розвитку.

Список використаної літератури

1. Вакуленко В. Л., Лю Юнтао, Плис О. О. Інтегровані стратегії управління якістю освітніх послуг закладів вищої освіти. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2025. Вип. 56. С. 14–19. DOI: 10.32782/2413-9971/2025-56-2.
2. Дроздов І. В. Механізми забезпечення якості вищої освіти. Київ : НАДУ при Президентові України, 2023. с.85
3. Ілійчук Л. В. Нормативно-правовий вимір системи забезпечення якості професійної підготовки майбутніх фахівців. Вісник Глухівського національного педагогічного університету імені О. Довженка. Педагогічні науки. – 2025. Вип. 58. С. 131–139. DOI: 10.31376/2410-0897-2025-2-58-131-139.
4. Олійник О. В., Іваницький В. М. Управлінський вимір ESG-звітності: концептуальні засади інтеграції у систему корпоративного обліку. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. – 2025. Вип. 2 (61). С. 47–53. DOI: 10.26642/pbo-2025-2(61)-47-53.

УДК 338.2

Науйокас Д., магістрант ФБСО
 Керівник: Ткачук Г.Ю., к.е.н., доц.
 кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій
 Державний університет «Житомирська політехніка»

СИСТЕМА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних економічних умовах, обумовлених глобальною конкуренцією, технологічними трансформаціями та нестабільністю, спричиненою економічними кризами, ефективність господарської діяльності стає визначальним фактором конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств. Особливо це стосується промислових підприємств, де високі витрати на сировину, енергоносії та логістику вимагають чіткого управління ресурсами та витратами [1]. За даними Державної служби статистики України, у 2023 році промислове виробництво скоротилося на 5,2% [2], що підкреслює потребу в розробці дієвих підходів до оптимізації операційних процесів та підвищення ефективності суб'єктів господарювання.

Система забезпечення ефективності господарської діяльності підприємства являє собою комплекс взаємопов'язаних елементів, що включають нормативно-правове, інформаційне та аналітичне забезпечення, спрямовані на оптимізацію ресурсів, витрат і результатів [5]. Нормативно-правова база створює правові рамки для організації діяльності та оцінки її результативності. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» встановлює вимоги до формування фінансових звітів, які є основою для аналізу ключових показників ефективності, таких як рентабельність активів і оборотність. Закон України «Про енергетичну ефективність» регулює раціональне використання енергоресурсів, що дозволяє знижувати операційні витрати через впровадження систем енергоменеджменту. Інформаційне забезпечення охоплює системи збору, обробки та аналізу даних, таких як ERP (наприклад, SAP) і CRM (наприклад, Salesforce), які дозволяють у реальному часі відстежувати фінансові, виробничі та маркетингові показники [4]. Дані Державної служби статистики України надають галузеві стандарти для порівняльного аналізу, допомагаючи виявляти резерви для підвищення продуктивності [2]. Вебпортал відкритих даних (data.gov.ua) забезпечує доступ до інформації про економічні показники, що сприяє прозорості та оцінці ринкових тенденцій.

Аналітичне забезпечення включає використання інтегральних показників, таких як інтегральний показник економічної ефективності, темп інтенсивності розвитку та індекс економічного росту [3]. Так, методика оцінки ефективності господарської діяльності Талах Т.А., враховує продуктивність праці, рентабельність і ресурсокористування, що дозволяє оцінити комплексну ефективність [1]. Аналітичний процес складається з етапів: збору даних, їх обробки та розробки управлінських рішень для оптимізації витрат і підвищення результатів [5]. Інтеграція цих елементів забезпечує цілісний підхід до управління, дозволяючи виявляти проблемні зони, такі як низька рентабельність чи неефективне використання ресурсів, і розробляти стратегії для їх усунення [4].

Отже, система забезпечення ефективності господарської діяльності підприємства є критично важливим інструментом для досягнення конкурентоспроможності та сталого розвитку в сучасних економічних умовах. Вона поєднує нормативно-правові рамки, інформаційні системи та аналітичні методи, створюючи механізм для раціонального управління ресурсами, зниження витрат і підвищення результативності. Для її ефективного функціонування необхідно постійно вдосконалювати інформаційні технології, гармонізувати законодавчу базу та адаптувати аналітичні інструменти до галузевих особливостей. Це дозволяє підприємствам не лише реагувати на ринкові виклики, але й формувати стратегії для довгострокового зростання, що є особливо важливим у період економічної нестабільності.

Список використаних джерел:

1. Талах Т.А. Оцінка економічної ефективності функціонування підприємств промисловості України. Економічний форум. 2021. № 4. С. 101-108.
2. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
3. Васюта В. Б., Кулага М. О., Оцінка ефективності господарської діяльності підприємства та розроблення заходів щодо її підвищення. Modern Economics. 2019. № 15(2019). С. 41-48.
4. Деренська, Я. М. Інтегральна оцінка ефективності діяльності підприємства/ Актуальні проблеми якості, менеджменту і економіки у фармації і охороні здоров'я : матеріали І міжнар. наук.-практ. internet-конф. з міжнар. участю, м. Харків, 19 трав. 2023 р. Харків : НФаУ, 2023. С. 27-34. URL: <https://dspace.nuph.edu.ua/handle/123456789/30652>
5. Шпак Н. О., Грабович І.В. підходи до оцінювання ефективності використання інструментів маркетингу підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2022. №45. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/45_2022ua/17.pdf

УДК 338.984

Негерей О.П., магістрант, гр. ЗМО-24-1м, ФБСО
Науковий керівник: Сотник А. А. к.е.н., доц.
Державний університет «Житомирська політехніка»

ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) підприємства – це сукупність методів, форм, інструментів та процедур, за допомогою яких підприємство організовує, планує, контролює та регулює свою діяльність на міжнародних ринках. Він забезпечує ефективне виконання зовнішньоекономічних операцій, оптимізацію ресурсів і досягнення стратегічних цілей підприємства [2].

Забезпечення ефективного механізму здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємством є одним з важливих аспектів його успішного функціонування на міжнародному ринку. Воно передбачає чітку координацію всіх процесів – від стратегічного планування до контролю результатів, що дозволяє оптимально використовувати ресурси та підвищувати прибутковість. Ефективний механізм ЗЕД сприяє зниженню ризиків, пов'язаних із валютними коливаннями, нестабільністю ринків та міжнародною конкуренцією. Крім того, він забезпечує дотримання законодавчих та міжнародних норм, що зміцнює репутацію підприємства серед партнерів. Важливим є також інтегрований підхід, який поєднує організаційні, фінансові та правові інструменти управління. Реалізація такого механізму дозволяє підприємству ефективно реагувати на зміни зовнішніх умов та адаптувати стратегію розвитку. Таким чином, ефективне управління ЗЕД є ключовим фактором стабільності та довгострокового успіху підприємства [1; 3].

Якщо підприємство приймає рішення здійснювати зовнішньоекономічну діяльність, виходити на міжнародний ринок товарів, робіт, послуг, в процесі виробництва необхідно використовувати передові технології, а в управлінні процесами виробництва і обслуговуванні такої діяльності – сучасні прийоми менеджменту моделювання діяльності підприємства. На підприємстві також має бути вихована високого рівня корпоративна культура, що орієнтується на положення теорії порівняльного менеджменту (оцінювання та аналіз культурних особливостей, ментальність та мовні бар'єри) [3].

Від формування ефективного механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства залежить отримання прибутку, диверсифікація ризиків діяльності виключно на локальних ринках, подальший стратегічний розвиток. Наразі, при формуванні механізму управління зовнішньоекономічної діяльності необхідно враховувати ряд факторів впливу та послідовність чинників, пов'язаних з зовнішньоекономічною діяльністю, що складається з наступних елементів [1; 2]:

- визначення зовнішніх і внутрішніх чинників впливу на здійснення діяльності;
- розробки стратегічних заходів для здійснення зовнішньоекономічної діяльності;
- діагностики потенціалу зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- розробка напрямів здійснення зовнішньоекономічної діяльності;
- оцінка ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю;
- за відхиленнями фактичних показників зовнішньоекономічної діяльності від нормативних, регулювання якості реалізації зовнішньоекономічних напрямів;
- прийняття управлінських рішень для нівелювання негативних відхилень з метою підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності.

Таким чином, управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства є ключовим чинником забезпечення його ефективної роботи на міжнародних ринках. Воно передбачає планування, організацію, координацію та контроль усіх зовнішньоекономічних операцій. Ефективне управління ЗЕД дозволяє оптимально використовувати ресурси, залучати інвестиції та впроваджувати сучасні технології. Використання різних інструментів – фінансових, організаційних, правових та аналітичних – сприяє мінімізації ризиків та підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Важливим аспектом є дотримання законодавчих норм та міжнародних стандартів, що забезпечує прозорість і взаємовигідність співпраці з партнерами.

Список використаних джерел:

1. Бондаренко Н.М., Червонченко К.Е. Розвиток зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств в умовах глобалізації економіки. Соціальна економіка. 2020. Випуск № 59. С. 105-116.
2. Легостаєва О.О., Кондратенко Н.Д. Тенденції розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств України. Науковий погляд: економіка та управління. 2020. №2. С. 28-32. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-68-5>
3. Фатенок-Ткачук А.О. Формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств. Львів, 2019. 324 с.

УДК 658:330.341

Нечипоренко Т.Д., канд. екон. наук, доцент,
Вінницький національний технічний університет**Сучасні моделі ефективного менеджменту, бізнесу та маркетингу підприємств**

У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та динамічних змін ринкового середовища ефективне функціонування підприємств вимагає застосування інноваційних моделей менеджменту, бізнесу та маркетингу. Традиційні підходи до управління дедалі частіше виявляються недостатньо адаптивними до високої волатильності економічних процесів, зростаючої конкуренції та швидкого впровадження цифрових технологій. Новітні моделі менеджменту, що передбачають гнучкі, адаптивні та аналітично обґрунтовані рішення, дозволяють оптимізувати внутрішні процеси, підвищувати продуктивність та забезпечувати стратегічну стійкість підприємств. Водночас розвиток підприємницької діяльності неможливий без формування нових бізнес-моделей, які інтегрують цифрові інновації, трансформацію ланцюгів створення вартості та глобальні тенденції споживчої поведінки. Для українських підприємств це має особливе значення в контексті інтеграції у міжнародні економічні системи та підвищення їх конкурентоспроможності на глобальному ринку. Маркетингові стратегії, що базуються на сучасних цифрових технологіях, аналітиці великих даних та інструментах штучного інтелекту, забезпечують формування персоналізованих пропозицій, ефективну комунікацію із споживачами та підвищення рівня задоволеності клієнтів. Таким чином, дослідження сучасних моделей ефективного менеджменту, бізнесу та маркетингу підприємств є надзвичайно актуальним, оскільки сприяє формуванню стратегій адаптації підприємств до динамічних економічних викликів, підвищенню їх конкурентоспроможності та стійкого розвитку в умовах глобалізованого цифрового економічного простору.

Протягом останніх років відзначається посилення наукового інтересу та емпіричного аналізу моделей ефективного менеджменту, бізнесу та маркетингу, спрямованих на інтеграцію цифрових технологій, підвищення гнучкості організаційних процесів та реалізацію принципів корпоративної соціальної відповідальності. Українські науковці приділяють увагу адаптації управлінських підходів до викликів цифровізації та специфіки сучасних поколінь працівників. Так, О. Присяжнюк [5] підкреслює ключові тенденції діджиталізації, впровадження штучного інтелекту, управління поколінням Z, використання EQ-менеджменту та розвитку фінансової аналітики в умовах швидких змін. Ю. Снігур [6] розглядає стратегічні рішення для формування майбутніх бізнес-трендів. Водночас О. Джур [2] демонструє практичні приклади впровадження наукових результатів у маркетингові та управлінські процеси на прикладі Групи Епіцентр, що підтверджує ефективність інтеграції сучасних підходів у практику.

У цьому контексті наголос на гнучких методах управління (Agile, Scrum) та розвитку емоційного інтелекту у лідерстві визнається ключовим фактором адаптації організацій до змінного ринкового середовища. Серед зарубіжних науковців виділяються D. McCreery [4], який досліджує сучасні моделі управління змінами; C. Johnson [3], що аналізує інноваційні бізнес-моделі в умовах динамічних ринків; а також звіти Deloitte [1], що висвітлюють глобальні тенденції в управлінні людським капіталом.

Огляд результатів цих досліджень дозволяє сформувати цілісне уявлення про новітні підходи до менеджменту та маркетингу підприємств, у яких пріоритетними є цифрова трансформація, адаптивність бізнес-процесів, стратегічне управління людськими ресурсами, розвиток корпоративної культури та застосування аналітичних інструментів для обґрунтованого ухвалення управлінських рішень. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності, конкурентоспроможності та стійкості організацій у сучасному економічному середовищі. Водночас, враховуючи значущість і внесок наукових праць українських та зарубіжних учених, питання оптимальних моделей ефективного менеджменту, бізнесу та маркетингу залишається дискусійним і потребує подальшого теоретичного та емпіричного вивчення.

Попри значні наукові напрацювання щодо цифровізації менеджменту та маркетингу, українські підприємства стикаються з імплементаційним розривом, що гальмує їхню стратегічну стійкість. До ключових проблем, які створюють системні бар'єри для впровадження сучасних моделей (Agile, EQ-менеджмент), включаємо:

1. Цифрову незрілість та технологічне відставання: існує фрагментарність IT-інфраструктури та низький рівень цифрової грамотності персоналу. Це критично обмежує ефективне використання *Big Data-аналітики* та *AI-маркетингу*. Наприклад, застарілі *ERP-системи* унеможливають формування персоналізованих пропозицій і знижують ROI.

2. Структурну інерційність та опір змінам: домінування ієрархічної (бюрократичної) структури створює значний організаційний опір гнучким підходам (*Agile*). Ця жорсткість лімітує швидкість прийняття рішень та ускладнює міжфункціональну взаємодію в умовах *VUCA-середовища*.

3. Дефіцит *EQ-лідерства*: нестача менеджерів з розвиненим емоційним інтелектом (*EQ-менеджмент*) ускладнює управління сучасними поколіннями (*Generation Z*). Це негативно корелює з продуктивністю, сприяє конфліктності та є каталізатором високої плинності кваліфікованих кадрів.

Подолання системних бар'єрів вимагає не лише технологічного оновлення, але й фундаментальної реінжинірингової трансформації організаційної культури та управлінських парадигм.

1. Усунення цифрової незрілості та технологічного відставання. Стратегічна ліквідація технологічного відставання передбачає інтеграцію горизонтальних *IT-платформ* для забезпечення єдиного простору даних, що дозволить перейти до ефективного використання *Big Data-аналітики* та *ML-алгоритмів* для, наприклад, персоналізованої сегментації клієнтів, що напряду підвищить *ROI*. Успіх цієї трансформації залежить від формування культури цифрової грамотності через цільове підвищення кваліфікації (*upskilling*) персоналу:

- впровадження хмарних *ERP/CRM-систем* для консолідації даних та забезпечення їхньої доступності;

- використання алгоритмів машинного навчання (*ML*) для прогнозного моделювання та оптимізації маркетингових стратегій.

2. Реінжиніринг структури управління та імплементація гнучкості. Для подолання ієрархічної жорсткості необхідно здійснити перехід до адаптивних організаційних форм, що реалізується через імплементацію *Agile/Scrum-методологій* та забезпечення децентралізації повноважень, що критично важливо для зниження "часу циклу" (*Cycle Time*) виведення нових продуктів/послуг на ринок. Фінальним результатом є підвищення адаптивності та подолання структурної інерційності.

- формування міжфункціональних команд замість традиційних функціональних відділів;
- делегування повноважень на нижчі управлінські рівні для прискорення ухвалення рішень.

3. Розвиток *EQ-лідерства* та інноваційної корпоративної культури. Інтеграція емоційного інтелекту (*EQ*) у модель лідерських компетенцій є запорукою стійкості людського капіталу. Цей підхід, що включає коучинг та менторство для розвитку емпатії, забезпечує ефективне управління поколінням *Z*. Кінцевим результатом є зниження плинності кадрів, стимулювання інноваційної активності та зміцнення стратегічної стійкості підприємства.

- включення *EQ* як ключового критерію оцінки та просування управлінських кадрів;
- створення середовища психологічної безпеки, де помилка розглядається як досвід для навчання, а не покарання.

Впровадження цих заходів сприяє формуванню ціннісно-орієнтованої моделі менеджменту, що є необхідною умовою для забезпечення комплексної адаптивності підприємств та реалізації їхнього конкурентного потенціалу в умовах цифрової трансформації.

Таким чином, дослідження сучасних моделей ефективного менеджменту, бізнесу та маркетингу переконливо доводить, що стратегічна стійкість українських підприємств у глобалізованому та цифровому економічному просторі залежить від фундаментальної реінжинірингової трансформації. Подолання виявлених системних бар'єрів – технологічного відставання, структурної інерційності та дефіциту *EQ-лідерства* – вимагає комплексної, тривимірної трансформації. Успіх визначатиметься не стільки наявністю технологій, скільки здатністю менеджменту інтегрувати гнучкі підходи (*Agile*), розвивати емоційний інтелект та формувати психологічно безпечне середовище. Лише синхронна модернізація ІТ-інфраструктури, децентралізація управління та інвестиції у людський капітал дозволять підприємствам не просто адаптуватися до викликів, а стати проактивними архітекторами своєї конкурентоспроможності, забезпечуючи стійкий розвиток в умовах високої ринкової волатильності.

Список використаних джерел

1. Deloitte Global Human Capital Trends 2025. 2025. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/human-capital-trends-2025.html>
2. Джур О. Сучасні наукові дослідження в менеджменті і маркетингу на прикладі сучасної української компанії. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. С. 122–135. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-69-26
3. Джонсон С. Інновації бізнес-моделі у 2024 році. URL: <https://www.carlajohnson.co/business-model-innovation-in-2024-5-perspectives-you-never-had/>
4. McCreery D. Change management models in 2024. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/change-management-models-2024-which-ones-most-david-mccreery-4lr2e>
5. Присяжнюк О. Ф. Сучасні тренди діджиталізації бізнес-менеджменту. *Регіональна економіка*. 2024. № 12. С. 45–58.
6. Снігур Ю. Бізнес-тенденції 2024: URL: <https://www.iese.edu/standout/business-trends-decisions-to-make/>

УДК 338.2

Овсянников М. Г., магістрант ФБСО
Керівник: Ткачук Г.Ю., к.е.н., доц.
кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій
Державний університет «Житомирська політехніка»

РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ЯК ОДНА ІЗ СТРАТЕГІЧНИХ ФУНКЦІЙ УПРАВЛІННЯ

Стрімкий розвиток економічної системи та постійне зростання конкуренції призводить до того, що підприємства мають приділяти все більше уваги розвитку персоналу. Для успішного функціонування підприємству необхідна професійна система навчання кадрів, яка сприятиме підготовці компетентних спеціалістів. Методи й форми навчання персоналу залежать від цілей підприємства. Розвиток персоналу – це одна з найважливіших стратегічних функцій відділу з управління персоналом у сучасній організації. Важливо зазначити, що під розвитком кадрів прийнято розуміти саме навчання персоналу, проте даний термін визначається характеристиками його показників. Розвиток характеризується з точки зору його структури, форми, спрямованості, динаміки та темпів [1].

Більшість сучасних підприємств із різних сфер діяльності прагнуть до навчання й розвитку свого кадрового складу, що стосується усіх видів навчання персоналу: як внутрішньофірмових, так і з залученням зовнішніх джерел. Ефективна програма навчання кадрів – це головний атрибут, який дозволяє зробити управління навчанням персоналу та розвитком конкретної особистості на підприємстві вагомим внеском у розвиток підприємства в цілому. На практиці підприємства розробляють програми навчання або самостійно, або ж із залученням зовнішніх ресурсів.

Стратегічні цілі, пов'язані з управлінням персоналом на підприємстві, мають узгоджуватися не лише з місією підприємства, її загальними й функціональними стратегічними цілями, але й відповідати конкурентній позиції організації, адже саме персонал є головним джерелом підвищення конкурентоспроможності підприємства в цілому [2].

У теоретичному плані проблемі навчання персоналу приділено досить багато уваги. Що стосується процесу навчання персоналу, то для кожного працівника він триває протягом усього його свідомого життя [3]. Навчання персоналу становить тісний взаємозв'язок з організаційним розвитком кадрів, а також зі стратегічними цілями компанії.

Система навчання персоналу є ефективною лише тоді, коли простежується тісний взаємозв'язок з основними напрямками роботи з управління людськими ресурсами, куди входять система стимулювання праці персоналу, робота з кадровим резервом на посади керівників підрозділів, а також програми розвитку персоналу. Основною метою управління персоналом є забезпечення досягнення поставлених цілей підприємства за сприяння людських ресурсів. Тому все більшу роль має не лише ефективний відбір і прийом персоналу, а й подальший розвиток кадрів. Таким чином, підприємство повинно забезпечити працівникам можливість постійного розвитку, вдосконалення своїх знань, умінь, здібностей і навичок. У зв'язку з цим керівництво спільно з відділом кадрів повинні планувати систему розвитку персоналу, чітко визначати цілі та завдання цієї системи [2].

Ефективна система навчання персоналу на постійній основі дозволяє:

- постійно підвищувати якість і професіоналізм персоналу;
- підготувати персонал до змін з боку зовнішнього та внутрішнього середовища;
- забезпечити вищу ефективність роботи;
- впливати на формування корпоративної культури та етики в організації;
- допомагати персоналу адаптуватися до вимог сучасних тенденцій на ринку праці.

Таким чином, навчання персоналу – це ключовий інструмент, використовуючи який керівництво підприємства має можливість впливати на формування організаційної культури та підвищувати потенціал людських ресурсів, тим самим сприяючи успішному досягненню поставлених цілей підприємства. Правильно обраний підхід до навчання персоналу може стати потужним мотиватором для працівників, дозволяє утримувати кадри від переходу в інші підприємства та залучати нових спеціалістів. У сучасних умовах усі розуміють, що кожен працівник має певну «ринкову вартість», яка залежить від рівня його освіти, знань та умінь. І прагнення підвищити власну ціну за рахунок підприємства може виступати чудовою нематеріальною мотивацією для співробітника.

Список використаних джерел:

1. Агавердієва Х.Ф. Професійний розвиток персоналу. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика. URL: surl.li/yedkga
2. Бей Г.В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. *Modern Economics*. 2018. № 8. С. 6–14.
3. Брич В.Я., Гугул О.Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. Т.2. С. 13–16.

УДК: 339.138

Олійник Ю.С., здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент (група МО-70)**Науковий керівник: Остапчук Т.П., д.е.н., проф.,
завідувач кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій
Державний університет «Житомирська політехніка»****Екомаркетинг. Як бренди стають ближчими до споживача?**

Сьогодні споживачі дедалі більше звертають увагу на те, що вони купують і яку цінність несе бренд для планети. Зелені тренди у маркетингу вже не просто модне словосполучення — це реальний інструмент, який допомагає бізнесу привернути увагу і залишатися актуальним.

Зараз споживачі хочуть, щоб продукти були не лише якісними, а й екологічними, безпечними для здоров'я, із мінімальним впливом на довкілля. Це стосується всього: від їжі і косметики до електроніки та одягу [1; 2].

Маркетологи вже давно зрозуміли: покупець вибирає не просто продукт, а історію, емоцію і цінності, які він несе. Сучасний споживач хоче відчувати, що його вибір має значення — що він підтримує бренд, який поділяє його життєві погляди. Тому компанії активно демонструють свою «зелену» сторону: створюють екологічну упаковку, використовують екоетикетки, проходять міжнародну сертифікацію, зменшують вуглецевий слід і розповідають про це у своїй комунікації. Така стратегія формує довіру, емоційний зв'язок і лояльність, адже людина відчуває, що купує не просто товар, а долучається до спільної місії [2; 3].

Зелений маркетинг також змінює підхід до брендингу. Якщо раніше головним було «що ми продаємо», то сьогодні важливіше — «навіщо ми це робимо». Бренди прагнуть показати свою автентичність, відповідальність і турботу. Прикладом можуть бути кампанії Patagonia, IKEA або Lush, які комунікують свої екологічні ініціативи відкрито й щиро, залучаючи клієнтів до змін [3]. Такий формат комунікації підсилює емоційну залученість і стимулює повторні покупки.

Сучасний маркетинг неможливо уявити без цифрових інструментів. Соціальні мережі, блоги та сайти брендів дозволяють не лише розповідати про зелені ініціативи, а й створювати інтерактивний контент — відео, челенджі, історії реальних споживачів. Наприклад, короткі відео про процес виготовлення екотоварів або кампанії, що мотивують до повторного використання речей, формують у споживачів нові звички. Такий storytelling робить бренд ближчим, а його цінності — зрозумілими [2].

Водночас важливо, щоб «зелений» маркетинг був чесним. Якщо компанія лише створює видимість екологічності — це так званий greenwashing, — довіра споживачів миттєво зникає, а репутаційні ризики зростають [4]. Сучасний покупець легко перевіряє інформацію, тому лише ті бренди, які дійсно впроваджують сталі практики, можуть утримати увагу ринку.

Саме сьогодні, зелені тренди у маркетингу — це не тільки про продаж екопродуктів, а про нову філософію бізнесу, де важливо поєднати прибуток і відповідальність. Для маркетолога це можливість креативно будувати комунікацію, створювати кампанії, що надихають і формують довіру. Компанії, які щиро впроваджують «зелений» підхід, отримують конкурентну перевагу, лояльну аудиторію і сильний імідж бренду, який запам'ятовується надовго.

Загалом, зелений маркетинг сьогодні — це ключ до сталого майбутнього. Завдяки зеленому маркетингу суб'єкти господарської діяльності можуть досягти Цілей сталого розвитку, забезпечуючи в своїй діяльності не тільки отримання економічної складової, але й реалізацію соціальної та екологічних складових розвитку організації. Він допомагає поєднувати бізнес-цілі з людяністю, довірою та турботою про довкілля, доводячи, що успішний бренд — це не лише про прибуток, а й про вплив на навколишнє середовище та його збереження для майбутніх поколінь.

Список використаних джерел:

1. Kotler, P., & Keller, K. L. (2018). *Marketing Management*. Pearson.
2. Peattie, K., & Crane, A. (2005). *Green marketing: legend, myth, farce or prophesy?* Qualitative Market Research, 8(4), 357–370.
3. Ottman, J. (2017). *The New Rules of Green Marketing: Strategies, Tools, and Inspiration for Sustainable Branding*. Routledge.
4. Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2011). *The Drivers of Greenwashing*. California Management Review, 54(1), 64–87.

УДК 338.2

Опанасенко А.В., магістрант ФБСО
Керівник: Ткачук Г.Ю., к.е.н., доц.,
доц. кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій
Державний університет «Житомирська політехніка»

УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМИ ЗАПАСАМИ ЯК СКЛADOVA ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Управління запасами з точки зору фінансового менеджменту є елементом короткострокової фінансової політики підприємства, зокрема управління оборотними активами. З точки зору фінансового менеджменту управління товарними запасами є ключовим елементом системи поточного управління оборотним капіталом, від ефективності якого залежить забезпечення ліквідності та платоспроможності підприємства.

Товарні запаси – це товари та готова продукція, що зберігаються на складах для подальшого постачання торговельним підприємствам або іншим споживачам великими оптовими партіями з метою їх наступної реалізації через роздрібні торговельні мережі. До товарних запасів належать товари, розміщені на складах виробничих підприємств, оптових торговельних організацій, товарно-збутових структур, а також ті, що перебувають у процесі транспортування. Товарні запаси є макроекономічним показником, який відображає обсяг виробничих і товарно-матеріальних запасів на складах та в сфері оптової торгівлі.

В умовах ринкової конкуренції управління сучасним підприємством вимагає системного підходу, який полягає у сприйнятті підприємства як цілісної економічної системи, що складається із сукупності впорядкованих, взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів. Процес управління запасами тісно інтегрований із загальною діяльністю підприємства, тому управління товарними запасами також необхідно розглядати через призму системного підходу. Питанням управління запасами присвячено значну кількість досліджень, проте більшість із них зосереджені на тактичному управлінні запасами і не розкривають системний підхід до цього процесу. У науковій літературі обґрунтовується системний характер вибору стратегії управління товарними запасами та механізмів її реалізації в умовах сучасної ринкової ситуації. Застосування системного підходу передбачає розробку стратегії управління запасами, яка відповідає загальній стратегії управління підприємством. Деякі автори визначають стратегію управління запасами як сукупність правил, що регулюють прийняття рішень у процесах стратегічного й оперативного планування, контролю та регулювання параметрів, пов'язаних із запасами. Однак таке визначення, акцентуючи на взаємозв'язку різних рівнів управління, недостатньо чітко їх розмежовує [1].

Відповідно до принципів фінансового менеджменту, для забезпечення нормального ходу господарської діяльності запаси підприємства мають бути оптимальними. Збільшення запасів може свідчити або про розширення масштабів діяльності, або про прагнення захистити грошові кошти від знецінення під впливом інфляції, або про неефективне управління запасами, що призводить до заморожування значної частини капіталу в запасах на тривалий час і уповільнення його оборотності.

«Крім того, виникають проблеми з ліквідністю, зростає псування сировини та матеріалів, збільшуються витрати на складське зберігання, що негативно позначається на кінцевих результатах діяльності організації» [2]. «Водночас недостатній рівень запасів може спричинити перебої у виробничому процесі, недозавантаження виробничих потужностей, зниження обсягів випуску продукції, зростання собівартості та збитки, що також негативно впливає на фінансовий стан» [3].

Отже, з позиції фінансового менеджменту управління запасами є складовою єдиної системи поточного управління оборотним капіталом, від ефективності якої залежить здатність підприємства підтримувати ліквідність і платоспроможність. З точки зору логістики, управління запасами – це процес оптимізації матеріальних потоків для мінімізації витрат на їх обслуговування. «Управління запасами – це пошук балансу між двома взаємовиключними в крайніх точках цілями: скороченням сукупних витрат на утримання запасів і забезпеченням максимальної надійності виробничого процесу» [1].

Таким чином, система управління запасами в контексті фінансового менеджменту охоплює комплекс заходів із формування та поповнення запасів, організації безперервного контролю та оперативного планування поставок. Аналіз системи управління запасами є поетапним процесом, який включає розрахунок спеціальних показників, що дають змогу повноцінно оцінити ефективність цієї системи.

Список використаних джерел:

1. Багрій К.Л. Поняття матеріальних запасів підприємства: необхідність їх створення. Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. 2009. Вип. IV. Економічні науки. С. 104–109.
2. Жижила Б. В. Удосконалення системи управління запасами на торговельних підприємствах. URL: <http://www.economy.nay-0 ka.com.ua/?op=1&z=5453>
3. Маркіна І. А., Вороніна В. Л. Менеджмент товарних запасів торговельних підприємств. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/831>

УДК 005.8

Орлова К. Є., к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій
Державний університет «Житомирська політехніка»

ESG-напрямок у системі проєктного аналізу

Одним з ключових трендів, що наразі домінує у системі соціально-економічних відносин, є орієнтація бізнес-діяльності на засади сталого розвитку. Інтеграція у діяльність бізнес-суб'єктів принципів та засад сталого розвитку набуває все більшого поширення, що обумовлено критичною важливістю зазначеного питання. Сталій розвиток, за визначенням ООН, представляє собою такий тип розвитку, що забезпечує задоволення поточних потреб без створення загрози для задоволення потреб майбутніх поколінь [1]. Іншими словами, сталій розвиток спрямований на збалансування корпоративних (економічних) та суспільних (соціальних і екологічних) інтересів. Впровадження засад сталого розвитку підвищує інвестиційну привабливість, сприяє формуванню позитивного іміджу та впливає на ефективність діяльності суб'єктів бізнесу, зокрема, у сфері реалізації проєктів.

Варто зауважити, що реалізація будь-якого проєкту передбачає ретельний та комплексний аналіз умов та прогнозованих результатів його реалізації у процесі ухвалення управлінських рішень та визначення доцільності вкладення коштів у певну ініціативу. Оцінка життєздатності та привабливості проєктів передбачає врахування як традиційних фінансових (аналіз беззбитковості, чиста приведена вартість, індекс рентабельності, дисконтований період окупності), так і нефінансових (неформальних) критеріїв. Врахування нефінансових критеріїв є важливою частиною проєктного аналізу, оскільки навіть найуспішніший з фінансової точки зору проєкт може зазнати невдачі, якщо не враховуватиме соціального й екологічного контексту. Відтак, дослідження нефінансових критеріїв у системі проєктного аналізу реалізується через ESG-напрямок.

ESG – абревіатура, що позначає три ключових напрями управління / аналізу: екологічний (Environment), соціальний (Social) та управлінський (Governance) [2]. Таким чином, ESG-аналіз охоплює ключові сфери нефінансового впливу проєкту, відзначаючи наслідки його реалізації для місцевих громад, суспільства, навколишнього середовища та ключових стейкхолдерів. Аспекти ESG-аналізу охоплюють:

– екологічний компонент – фокусується на впливі проєкту на навколишнє природне середовище. Це включає оцінку використання енергоресурсів, політики щодо управління відходами, викидів вуглецю та інших парникових газів, а також зусиль щодо мінімізації негативного антропогенного впливу на навколишнє середовище. Окремий наголос ставиться на визначенні міри відповідності діяльності в рамках проєкту принципам сталого розвитку;

– соціальний компонент – передбачає дослідження того, як суб'єкт бізнесу в рамках реалізації проєкту організовує та реалізовує взаємовідносини з найманими працівниками (внутрішній аспект), споживачами, постачальниками, місцевими громадами та суспільством в цілому (зовнішній аспект). Соціальний компонент ESG-аналізу висвітлює підходи до організації праці та її оплати, політику щодо дотримання прав людини, діяльність у сфері залучення місцевих громад та задоволення потреб споживачів. Цей напрям аналізу надає можливість сформулювати уявлення про те, яким чином у проєкті враховані принципи соціального благополуччя та етичні стандарти;

– управлінський компонент – відображає внутрішні практики та політику щодо управління бізнес-операціями в рамках проєкту. Це включає структуру управління, прозорість, відповідність законодавству та іншим регулюючим нормативам, етичним стандартам. Високі оцінки за даним компонентом свідчать про те, що проєкт реалізується на засадах доброчесності та підзвітності [3].

Отже, ESG-аналіз передбачає комплексне дослідження нефінансових аспектів реалізації проєкту, що значною мірою впливають на його привабливість та виступають неформальними критеріями оцінювання доцільності інвестування у конкретний проєкт. ESG-аналіз є невід'ємним напрямом проєктного аналізу в цілому, що визначається його роллю та впливом на процес ухвалення інвестиційних рішень. Проведення ESG-аналізу є доволі складним завданням, оскільки передбачає наявність відповідного рівня кваліфікації у ESG-аналітика, що надасть йому можливість достовірно оцінювати наслідки та вплив проєкту у соціальній та екологічній сферах, а також відповідного інформаційного забезпечення. Водночас, реалізація даного напрямку проєктного аналізу формує ряд важливих переваг для ініціаторів проєкту та інвесторів, оскільки дозволяє передбачати потенційні ризики та враховувати нефінансові критерії.

Список використаних джерел

1. The Sustainable Development Goals / United Nations. URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/development-goals/>.
2. Vera-Burau A., Pera L. S., Bascompta Massanes M. Integration of quantitative ESG factors in a mining project: Case studies of a quarry. *Journal of Cleaner Production*. 2025. Volume 501, 145304. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2025.145304>.
3. What is ESG Analysis? / ESG The Report. URL: <https://esgthereport.com/what-is-esg-analysis>.

УДК 658.81

Осипчук О.Р., магістрант, група ПБМ-10

Керівник: Царук І.М., к.е.н., доц.,

доцент кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій

Державний університет «Житомирська політехніка»

ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах глобалізації ринку, зростання конкуренції та високих вимог споживачів до якості й швидкості обслуговування логістична система підприємства набуває стратегічного значення. Вона виступає ключовим інструментом забезпечення ефективного управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками, що дозволяє підприємству досягати стійких конкурентних переваг. Формування логістичної системи передбачає комплексне планування, організацію, контроль і координацію всіх процесів постачання, виробництва, зберігання та збуту продукції.

Ефективно побудована логістична система сприяє мінімізації витрат, оптимізації запасів, підвищенню рівня сервісу та прискоренню обігу капіталу. Особливої актуальності набуває логістика в умовах цифровізації та автоматизації бізнес-процесів, що відкриває можливості для впровадження інноваційних інструментів управління потоками. Водночас формування логістичної системи потребує врахування специфіки діяльності підприємства, його ресурсного потенціалу та ринкового середовища. Саме тому дослідження питань побудови ефективної логістичної системи є важливим як з наукової, так і з практичної точки зору. Рациональна логістика забезпечує підприємству стабільність функціонування, адаптивність до змін та підвищення його економічної ефективності [1].

Логістична система підприємства – це цілісна організаційно-економічна структура, яка забезпечує управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками на всіх етапах діяльності підприємства – від закупівлі ресурсів до доставки готової продукції кінцевому споживачу. Вона охоплює процеси постачання, виробництва, зберігання, транспортування, збуту та сервісного обслуговування, забезпечуючи їх узгодженість, оптимізацію витрат і максимізацію ефективності [2].

Процес формування логістичної системи підприємства являє собою комплекс послідовних організаційно-управлінських дій, спрямованих на визначення, побудову та оптимізацію поточкових процесів підприємства з метою забезпечення ефективного руху матеріальних, інформаційних і фінансових ресурсів. Він включає аналіз потреб підприємства, визначення логістичних цілей, розробку структури логістичних підсистем (постачання, виробництва, збуту, транспортування, складування), налагодження взаємодії між ними та впровадження сучасних технологій управління потоками [1; 2].

Першим етапом є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, що передбачає вивчення ринку постачання і збуту, оцінку наявних ресурсів, матеріально-технічної бази та логістичних можливостей. На основі цього аналізу визначаються стратегічні та тактичні логістичні цілі, які узгоджуються з місією, стратегією розвитку та конкурентними перевагами підприємства.

Наступним етапом є проектування структури логістичної системи, що включає визначення ключових логістичних підсистем – постачання, складування, транспортування, виробництва та збуту. Далі здійснюється вибір необхідної логістичної інфраструктури, що охоплює склади, транспортні засоби, інформаційні технології та канали дистрибуції. Важливим етапом є організація логістичних процесів, спрямованих на оптимізацію руху матеріальних, інформаційних і фінансових потоків, налагодження взаємодії між підрозділами та встановлення ефективних маршрутів і графіків.

Після цього впроваджується система управління та контролю, яка базується на використанні сучасних інформаційних систем, нормативів та показників ефективності. Завершальним етапом є оцінка результатів функціонування логістичної системи та її подальша оптимізація. На цьому етапі аналізуються досягнуті результати, виявляються недоліки та визначаються напрями вдосконалення, що забезпечує безперервне підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства.

Таким чином, формування логістичної системи підприємства є комплексним процесом, спрямованим на раціональну організацію потоків ресурсів з метою підвищення ефективності діяльності. Від правильності побудови логістичної системи залежить конкурентоспроможність підприємства, рівень витрат та якість обслуговування споживачів. Ефективна логістика забезпечує стабільний розвиток підприємства та сприяє досягненню його стратегічних цілей.

Література:

1. Гуроров О.І., Прозорова Н.В. Формування ефективного механізму функціонування логістичних систем сільськогосподарських підприємств. Аграрний менеджмент і підприємництво. 2023. №8. С. 33-39.
2. Кузнецова І.О., Карпенко Ю.В., Репін А.О. Прийняття управлінських рішень з удосконалення логістичної системи. Вісник соціально-економічних досліджень. 2020. № 2. С. 136-149.

УДК 004.383.8:658.82

Очерedyкo М.В., асистент кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій
Державний університет «Житомирська політехніка»

ІНТЕГРАЦІЯ CLAUDE ТА KLAVIYO ЯК ЕТАП УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ АНАЛІТИКИ

Сучасний маркетинг перебуває на етапі трансформації, зумовленої стрімким розвитком технологій штучного інтелекту. Зокрема інструменти ШІ протягом останніх років вже активно інтегровані в Retention-маркетинг та використовуються для широкого спектру завдань: генерації текстів, створення привабливих заголовків, персоналізації контенту на основі поведінки користувачів, оптимізації часу відправки повідомлень. ESP платформи (Email Service Provider) такі як Klaviyo, Mailchimp, Attentive та інші давно пропонують вбудовані ШІ-функції для копірайтингу та A/B тестування.

Штучний інтелект також використовувався для аналізу результатів маркетингових кампаній. На основі заздалегідь визначених метрик та шаблонів, системи автоматично генерували рекомендації щодо оптимізації базових KPI, пропонували відповідні статті та топіки з бази знань для ознайомлення. Однак традиційні ШІ-інструменти мали суттєві обмеження: вони працювали в рамках заздалегідь визначених метрик та шаблонів, не могли відповідати на довільні запити маркетологів природною мовою, вимагали навігації через складні інтерфейси дашбордів, не враховували контекст бізнесу та специфіку аудиторії без додаткового налаштування.

Інтеграція Claude від Anthropic з платформою email-маркетингу Klaviyo через Model Context Protocol (MCP) server представляє якісно новий підхід до аналізу та автоматизації. На відміну від попередніх рішень, ця технологія забезпечує інтерактивний діалог з даними кампаній через природномовні запити, контекстне розуміння специфіки бізнесу та можливість глибокого аналізу без обмежень заздалегідь визначеними метриками, комплексний підхід до даних з різних джерел в одному інтерфейсі [1].

Model Context Protocol являє собою відкритий протокол, що дозволяє ШІ-системам безпечно взаємодіяти з різними джерелами даних. У листопаді 2024 року компанія Klaviyo представила офіційний MCP server, який уможливорює прямий зв'язок між Claude та маркетинговими даними. Ця інтеграція дозволяє маркетологам використовувати природномовні запити для аналізу кампаній, сегментації аудиторії та оптимізації стратегій без необхідності глибоких технічних знань.

Klaviyo MCP server надає доступ до ключових функцій платформи через чотири основні інструменти: пошук кампаній (`search_campaigns`), отримання деталей кампанії (`get_campaign`), пошук метрик (`search_metrics`) та отримання деталей метрик (`get_metric`). Це дозволяє Claude аналізувати показники ефективності email-кампаній, включаючи `open rate`, `click rate`, `conversion rate` та `revenue per recipient`, формувати інсайти та надавати рекомендації щодо оптимізації [2].

Практичне застосування інтеграції демонструє значне підвищення ефективності роботи маркетологів. Замість ручного аналізу даних у дашбордах Klaviyo, генерації та аналізу великих звітів, фахівці можуть ставити питання природною мовою: «Які кампанії мали найвищий `click rate` минулого місяця?» або «Порівняй ефективність `welcome series` з `promotional campaigns`». Claude автоматично отримує необхідні дані, аналізує їх та надає структуровані відповіді з рекомендаціями.

Автоматизація через MCP server охоплює різні аспекти маркетингової діяльності. По-перше, це моніторинг продуктивності кампаній у реальному часі з можливістю швидкого виявлення аномалій та проблем. По-друге, порівняльний аналіз різних стратегій та сегментів аудиторії для ідентифікації найефективніших підходів. По-третє, генерація звітів та інсайтів, які раніше вимагали значних часових витрат на збір та обробку даних вручну.

Особливо цінною є можливість контекстного аналізу, коли Claude враховує історичні дані кампаній, сезонні тренди та поведінкові патерни аудиторії. Це дозволяє не лише описувати поточний стан, але й прогнозувати результати майбутніх кампаній та рекомендувати оптимальні стратегії.

Технічна реалізація інтеграції відбувається через Claude Desktop додаток, який підтримує MCP протокол. Для налаштування необхідно додати конфігурацію Klaviyo MCP server у файл `claude_desktop_config.json`, вказавши приватний API ключ Klaviyo. Після цього Claude отримує безпечний доступ до даних акаунту через зашифроване з'єднання [3].

Безпека даних забезпечується на декількох рівнях: використання приватних API ключів, локальне зберігання конфігурації на пристрої користувача, контроль дозволів через Klaviyo API scopes та можливість аудиту всіх запитів. MCP протокол розроблений з урахуванням вимог корпоративної безпеки та відповідає стандартам захисту персональних даних.

Впровадження ШІ-аналізу через Claude та MCP демонструє вимірювані результати: скорочення часу на аналіз даних кампаній на 60-80%, збільшення частоти проведення аналізу через зниження його трудомісткості, покращення якості рішень завдяки комплексному підходу до даних. Компанії, які впровадили цю технологію, відзначають підвищення ROI маркетингових кампаній через швидшу оптимізацію та більш точне таргетування [4].

Перспективи розвитку інтеграції ШІ в маркетингові платформи включають розширення функціоналу MCP серверів, інтеграцію з іншими маркетинговими інструментами, розвиток предиктивної аналітики та автоматичної оптимізації кампаній. Model Context Protocol як відкритий стандарт створює екосистему, в якій різні інструменти можуть взаємодіяти через єдиний ШІ-інтерфейс, що кардинально змінює підхід до маркетингової аналітики.

Використання Claude для аналізу результатів кампаній у Klaviyo через MCP server демонструє практичну цінність інтеграції штучного інтелекту в маркетингові процеси. Ця технологія не замінює маркетологів, а посилює їхні можливості, дозволяючи зосередитись на стратегічних рішеннях замість рутинної обробки даних. У контексті зростаючої складності маркетингових екосистем та обсягів даних, ШІ-асистенти стають необхідним інструментом для забезпечення конкурентоспроможності бізнесу.

Важливим аспектом розвитку екосистеми MCP є мультиплатформенність підходу. Klaviyo активно працює над інтеграцією не лише з Claude, але й з іншими провідними ШІ-платформами, зокрема з ChatGPT від OpenAI. Це стратегічне рішення відображає розуміння компанією різноманітності потреб маркетологів та переваг різних ШІ-систем. ChatGPT має власні сильні сторони, включаючи широкую базу знань, розвинені можливості для креативних завдань та великий досвід роботи з різноманітними бізнес-контекстами. Можливість вибору між Claude та ChatGPT для роботи з даними Klaviyo надає маркетологам гнучкість у виборі інструментів відповідно до специфічних потреб. Наприклад, Claude демонструє сильні позиції в детальному аналізі даних та структурованому поданні інформації, тоді як ChatGPT може бути кращим вибором для генерації креативних ідей кампаній або роботи з міжнародними аудиторіями. Компанії зможуть обирати платформу залежно від конкретного завдання, корпоративних стандартів або навіть особистих уподобань членів команди, що сприятиме більш ефективному використанню технологій ШІ. Така багатоплатформенність також стимулює конкуренцію між провайдерами ШІ-сервісів, що призводить до постійного покращення якості аналізу, швидкості обробки запитів та розширення функціональності. Для маркетингової індустрії це означає, що інтеграція ШІ не буде обмежена монопольним рішенням, а розвиватиметься як відкрита екосистема інструментів, де кожен бізнес може знайти оптимальне поєднання технологій для своїх цілей.

Використання Claude для аналізу результатів кампаній у Klaviyo через MCP server демонструє практичну цінність інтеграції штучного інтелекту в маркетингові процеси. Ця технологія не замінює маркетологів, а посилює їхні можливості, дозволяючи зосередитись на стратегічних рішеннях замість рутинної обробки даних. У контексті зростаючої складності маркетингових екосистем та обсягів даних, ШІ-асистенти стають необхідним інструментом для конкурентоспроможності бізнесу, а мультиплатформенний підхід забезпечує гнучкість та сталий розвиток цієї сфери.

Список використаних джерел

1. Klaviyo Newsroom. MCP Server. URL: <https://www.klaviyo.com/newsroom/mcp-server>
2. Magnet Monster. Klaviyo MCP Server: A Comprehensive Guide for Marketers. URL: <https://magnetmonster.com/blog/klaviyo-mcp-server-a-comprehensive-guide-for-marketers>
3. Klaviyo Blog. MCP Server Wins for Working Efficiently. URL: <https://www.klaviyo.com/blog/mcp-server-wins-for-working-efficiently>
4. Klaviyo Blog. Klaviyo's MCP server is here: the fastest way to supercharge AI with your customer data. URL: <https://www.klaviyo.com/blog/introducing-mcp-server>

Klaviyo (<https://www.klaviyo.com/newsroom/mcp-server>)

Klaviyo MCP Server Helps Marketers Move Faster with AI – Klaviyo

УДК 334.72:330.131.7:316.334.3

Палієв Валерій
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

СОЦІОКУЛЬТУРНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК ОСНОВА АНТИКРИХКОСТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ У СЕРЕДОВИЩІ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

У період зatoryжної глобальної нестability — війни, руйнування інфраструктури, торговельних обмежень, різких цiнових стрибків i хронiчної невизначеностi правил гри — бiзнес бiльше не може розглядати стiйкiсть як просту здатнiсть «протриматися до кращих часiв». Класична модель захисту вiд ризикiв виявляється недостатньою, тому що вона орієнтується на мiнiмiзацiю втрат i збереження рiвноваги, тодi як сучаснi кризи вимагають iншого типу поведiнки: не оборони, а стратегiчного наступу. Саме в цьому контекстi набуває значення поняття антикрихкостi, пiд якою розумiється здатнiсть органiзацiї не просто витримувати удари, а посилювати свої властивостi пiд впливом стресу, перетворюючи шок на каталiзатор розвитку. Антикрихкiсть — це не адаптацiя в сенсi короткострокового маневру, а довгострокове переформатування бiзнес-моделi, органiзацiйної культури та взаємодiї з зовнiшнiм середовищем так, щоб наступна хвиля турбулентностi вже не була загрозою, а стала ресурсом.

У науковiй та прикладнiй дискусiї антикрихкiсть зазвичай пояснюється через фiнансовi, технологiчнi або правовi iнструменти: диверсифiкацiю джерел доходу, переналаштування логiстики, цифровiзацiю процесiв, роботу з ризиками. Але цього бачення недостатньо. Якщо спробувати пояснити, чому однi компанiї проходять через граничнi умови i виходять сильнiшими, а iншi руйнуються за формально схожих обставин, стає очевидним: вирiшальним виявляється соцiокультурний потенцiал органiзацiї. Йдеться про довіру мiж управлiнською командою та працівниками, про легiтимнiсть бiзнесу в очах мiсцевої громади, про етичнi норми взаємодiї зi стейкхолдерами, про готовнiсть колективу дiяти як єдина система в ситуацiях, коли звичайнi процедури вже не працюють. Соцiокультурна тканина бiзнесу визначає, чи здатна органiзацiя не просто пережити шок, а використати його для внутрiшньої перебудови, розширення ринку, пошуку нових партнерств i змiцнення репутацiйного капiталу.

Цей вимiр особливо виразно проявляється в українському контекстi. В умовах воєнного стану пiдприємства змушенi були не лише пiдтримувати операцiйну дiяльнiсть, а й фактично брати на себе частину соцiальних функцiй: пiдтримку працівникiв i їхнiх сiмей, участь у волонтерських iнiцiативах, допомогу мiсцевим громадам, релокацiю людей та виробництв. Для значної частини компанiї така поведiнка стала не просто моральним вибором, а стратегiчною iнвестицiєю в довіру. Бiзнес, який виступив не як «окремий економiчний гравець», а як учасник спiльної оборонно-гуманiтарної iнфраструктури, отримав набагато бiльше, нiж iмiджевi дивiденди. Він забезпечив собі соцiальну легiтимнiсть, а це — один з найпотужнiших буферiв у середовищi високого регуляторного та полiтичного ризику. Коли громада, мiсцева влада i партнери розумiють, що компанiя є не токсичним бенефiцiаром, а вiдповiдальним спiвучасником пiдтримки територiї, така компанiя має набагато вищi шанси вiдстояти свої iнтереси у кризових перемовинах, залучити персонал навiть за дефiциту кадрiв i домовитися про гнучкi умови спiвпрацi. Це — конкретний механiзм перетворення соцiального капiталу на антикрихкiсть.

Ще один ключовий елемент соцiокультурної антикрихкостi — внутрiшня мобiлiзацiйна здатнiсть органiзацiї. Кризовий перiод завжди супроводжується розривом стандартних управлiнських ланцюгiв: частина команди виїжджає, частина не має фiзичного доступу до робочих потужностей, частина виконує обов'язки, що не вiдповiдають її первиннiй посадi. Формальнi посадовi iнструкцiї тут уже не працюють як джерело стабiльностi. Натомiсть працює горизонтальна довіра, готовнiсть взяти вiдповiдальнiсть без додаткової бюрократiї, етична згода на тимчасову змiну ролей i навiть функцiональне перекриття мiж пiдроздiлами. Компанiї, у яких сформована культура взаємопiдтримки замисть культури взаємного контролю, виявилися значно бiльш життєздатними: вони не «ламаються» у момент, коли неможливо дотриматися формального протоколу, а самi генерують новий протокол. Це i є поведiнковий прояв антикрихкостi — посилення здатностi дiяти саме завдяки удару, а не всупереч йому.

Важливо, що соцiокультурна антикрихкiсть прямо пов'язана з iнновацiйностiю. У стабiльнi перiоди iнновацiї часто трактуються як питання iнвестицiй у технологiї, у розробку продукту, у дослiдження ринку. У кризовi перiоди iнновацiя стає, передусiм, соцiальною — як швидко колектив переписує власнi правила взаємодiї i як безболiсно приймає цi новi правила як норму. Можливiсть за днi або тижнi переорiєнтувати канали збуту, перейти в цифровi формати обслуговування клiєнта, перебудувати логiстику, змiнити цiнову пропозицiю i навiть перепозицiонувати бренд базується не тiльки на технiчнiй готовностi, а на психологiчнiй та цiннiснiй готовностi людей у серединi органiзацiї. Саме тут стає очевидним, що технологiчнi й соцiокультурнi фактори не iснують окремо: цифровiзацiя, гнучкi бiзнес-моделi, безперервнiсть сервiсу у станi шоку — все це працює лише там, де колектив готовий дiяти як узгоджена

система, а не як набір індивідуальних виконавців. Таким чином, культура довіри, етична взаємна підтримка і внутрішня мобілізованість стають множниками технологічної готовності, а не прикрасою корпоративної риторики.

Соціокультурний потенціал бізнесу також виконує функцію каналу інтеграції в ширші інституційні й політичні середовища. У ситуації, коли регуляторна рамка змінюється буквально «в режимі воєнного дня», а логістика, податкова політика, доступ до фінансування, зовнішні ринки і статус контрагентів можуть переглядатися в реальному часі, підприємство виживає не лише завдяки формальним договорам, а завдяки довіреним мережам — горизонтальним альянсам з місцевою владою, іншими бізнесами, міжнародними донорами, оборонними та волонтерськими структурами. Це вже не класичні ринкові відносини, а глибша взаємозалежність, де обмінюються не тільки товарами й грошима, а доступом до ресурсів, логістичних коридорів, інформації, репутаційного прикриття. У таких мережах виживають ті компанії, які сприймаються як передбачувані, відповідальні і сумісні з етичними нормами спільноти. Відповідно, соціокультурна антикрихітність не замикається всередині фірми — вона визначає місце бізнесу в екосистемі виживання регіону.

Отже, соціокультурний вимір не можна вважати «м'яким» чинником, другорядним порівняно з фінансами, правовими гарантіями чи технологічною модернізацією. Навпаки, саме він визначає, чи перетворюється економічна, інституційна й технологічна спроможність підприємства на антикрихітність — тобто на здатність використовувати шоки як умову стійкого зростання. Соціокультурний потенціал бізнесу формує легітимність, довіру, мобілізаційну готовність і швидкість прийняття рішень; підсилює ефект цифровізації та інновацій; зменшує транзакційні витрати у взаємодії з владою та партнерами; відкриває доступ до неформальних ресурсів, без яких неможливе виживання в умовах воєнної та економічної турбулентності. Тому в умовах сучасної України соціокультурна антикрихітність перестає бути етичним гаслом і стає категорією економічної безпеки бізнесу, а також одним із ключових критеріїв його довгострокової конкурентоспроможності у глобально нестабільному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Taleb, Nasim Nicholas (2019). Antifragility. About (not) vulnerable in real life. Our format.
2. Harafova, H Zhosan, V Khudolei, N Tiukhtenko, I Tymkiv, N Riabets, STRATEGIC MODEL AND POTENTIAL SOURCES OF FINANCING FOR THE POST-WAR REVITALIZATION OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE DE-OCCUPIED TERRITORIES. Financial and credit activity problems of theory and practice 2 (49), 207-218 DOI: 10.55643/fcaptp.2.49.2023.3983
3. Yukhman, Ya.V. (2020). Adaptivno-orientovana systema upravlinnia pidpriemstvamy na zasadakh innovinhu: strukturnodekompozitsiyni analiz [Adaptive-oriented enterprise management system based on innovation: structural-decomposition analysis]. Visnyk KNUTD – Bulletin of KNUTD, no. 4(149), pp. 101–111. [in Ukrainian].
4. Fortunato, M. W. P. (2017). Advancing Educational Diversity: Antifragility, Standardization, Democracy, and a Multitude of Education Options. Cultural Studies of Science Education, 12(1), 177–187
5. Taleb, N. N. (2012). Antifragile: Things that gain from disorder. New York: Random House.
6. Taleb, N. N. (2017). Chornyy lebid': Pro (ne)ymovirne v real'nomu zhytti. Kyiv.
7. Antykrykholohiya komandy. (2022). Retrieved from <https://budni.rabota.ua/ua/expert-thoughts/antikrihkist-komand-topovi-spikeri-kalush-ta-1-3-mln-griven-dlya-zsu-chim-zapam-yatavsya-hr-camp-2022-vid-robota-ua>
8. Antykrykhkist': yak pobuduvaty stabil'nyy biznes u nestabil'niy krayini. (2022). Retrieved from <https://uifuture.org/publications/24188-jak-pobuduvaty-stabilnyi-biznes-u-nestabilniy-kraini/>
9. Antykrykhkist': pid chas voyennoho stanu. (2022). Retrieved from <https://www.hneu.edu.ua/news/antykrykhkist-banky-pid-chas-voyennogo-stanu/>
10. Chukhrai, N., & Koval, Z. (2016). Evaluation indicators of the marketing strategies efficiency of value-based enterprises. Economics, Entrepreneurship, Management, 3(1), 35–40.
11. Koval, Z. (2019). Evaluation of efficiency of marketing strategies of enterprises by factor analysis methods. Economic Innovations, 1(1[70]), 132–142.

УДК 658.5

Панцюк О.І., здобувач ФБСО
Керівник: Остапчук Т.П., д.е.н., проф.,
зав. кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій
Державний університет «Житомирська політехніка»

ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Управління конкурентоспроможністю підприємства є невід'ємною складовою стратегічного розвитку будь-якої компанії в умовах ринкової економіки. Воно забезпечує здатність підприємства утримувати та зміцнювати свої позиції на ринку, реагуючи на дії конкурентів і зміни попиту. Ефективне управління конкурентоспроможністю дозволяє оптимально використовувати наявні ресурси та підвищувати рентабельність діяльності. Воно сприяє своєчасному впровадженню інновацій та технологічних нововведень, що зміцнюють конкурентні переваги [3].

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства - це сукупність взаємопов'язаних методів, засобів, процедур та організаційних інструментів, спрямованих на формування, підтримку та підвищення здатності підприємства ефективно конкурувати на ринку. Він передбачає систематичне виявлення внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на конкурентні переваги, оцінку сильних та слабких сторін підприємства, а також розробку і реалізацію стратегій, які забезпечують стійке положення на ринку [1].

Механізм включає планування, контроль, коригування управлінських рішень та адаптацію до змін ринкового середовища, що дозволяє підприємству максимально ефективно використовувати свої ресурси та підвищувати рівень конкурентоспроможності продукції і послуг.

Цілі механізму управління конкурентоспроможністю наступні [1; 2]:

- зміцнення ринкових позицій – забезпечення стабільної та вигідної частки на ринку;
- підвищення ефективності ресурсного використання – оптимізація виробничих, фінансових та трудових ресурсів для досягнення конкурентних переваг;
- забезпечення стійкого розвитку підприємства – створення умов для довгострокового зростання прибутковості та вартості компанії;
- адаптація до змін ринкового середовища – швидке реагування на зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на конкурентоспроможність;
- розвиток інноваційних та стратегічних можливостей – впровадження нових технологій, продуктів і управлінських рішень для зміцнення конкурентних позицій;
- підвищення привабливості продукції для споживачів – покращення якості, асортименту та рівня обслуговування для задоволення потреб клієнтів;
- формування та підтримка унікальних конкурентних переваг – створення таких характеристик підприємства або продукції, які складно копіювати конкурентам.

Підсумовуючи теоретичні та методичні підходи до формування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю, його можна визначити як сукупність взаємопов'язаних організаційних, економічних та адміністративно-правових інструментів і методів, спрямованих на цілеспрямований вплив на об'єкт управління. Цей механізм забезпечує проведення аналізу, прогнозування, планування та оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства. Важливо підкреслити, що його функціонування повинно відбуватися у тісній та безперервній взаємодії з системою управління підприємством та стратегією маркетингу [2].

Таким чином, механізм управління конкурентоспроможністю підприємства є ключовим інструментом забезпечення його ефективного функціонування на ринку. Він поєднує організаційні, економічні та адміністративно-правові важелі для цілеспрямованого впливу на об'єкт управління. Використання цього механізму дозволяє проводити аналіз, прогнозування, планування та оцінку конкурентоспроможності. Поступове впровадження та постійний моніторинг підвищують ефективність системи управління та сприяють досягненню стратегічних цілей. Отже, механізм є основою для зміцнення позицій підприємства на ринку та забезпечення його стійкого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Артеменко Л.П. Управління конкурентоспроможністю промислового підприємства: конспект лекцій: навч. посіб. К: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 180 с.
2. Гужавіна І.В., Раздорожна Д.Д. Механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. № 1. С. 51-55.
3. Семенчук Т.Б., Гусак О.А., Ніколайчук В.С. Теоретико-методичні основи вдосконалення механізму управління конкурентоспроможністю транспортних підприємств. Бізнес Інформ. 2021. № 12. С. 300-306.

УДК 339.37:658.87:658.818

Пилипишин І.О., студент спеціальності Менеджмент
Науковий керівник: к.е.н., доцент Нечипоренко Т.Д.
Вінницький національний технічний університет

УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ ТА ЦІНОУТВОРЕННЯМ В РОЗДРІБНІЙ ТОРГІВЛІ

Управління асортиментом та ціноутворення в роздрібній торгівлі є одними з ключових напрямків роботи сучасних торговельних підприємств. В умовах сильної конкуренції, швидкоплинних змін ринкової кон'юнктури та зростаючих потреб споживачів питання формування оптимального асортименту та гнучкої цінової політики набуває ключового значення. Саме від того, наскільки ефективно здійснюється управління цими процесами, залежить рівень рентабельності, витривалість на ринку та можливість довгострокового зростання компанії.

Однією з ключових проблем управління асортиментом є неправильне формування, що проявляється у відсутності товарів, на які є попит, або у зайвому накопиченні продукції, яка не користується попитом у споживачів. Такі ситуації призводять до втрат через незадоволеність клієнтів і зберігання зайвих запасів. Наукові дослідження останніх років пропонують застосування методів *ABC-* та *XYZ-аналізу*, які дозволяють класифікувати товари за важливістю у формуванні прибутку і стабільності попиту. Використання цих методів дає можливість своєчасно коригувати асортимент, зменшувати частку збиткових позицій та підтримувати баланс між попитом і пропозицією.

До ключових завдань управління асортиментом у роздрібній торгівлі належать:

- формування оптимального товарного портфеля відповідно до потреб цільових груп споживачів;
- мінімізація витрат, пов'язаних із надмірними або неліквідними запасами;
- забезпечення регулярного оновлення асортименту відповідно до тенденцій ринку;
- адаптація товарної пропозиції до сезонних та регіональних особливостей попиту;
- використання інноваційних методів аналізу та прогнозування для підвищення точності управлінських рішень.

Не менш важливою проблемою є сезонність попиту, яка особливо помітна у торгівлі одягом, технікою та харчовими продуктами. В таких умовах торговельні підприємства змушені формувати гнучкі запаси, використовувати прогнозування з урахуванням сезонних коливань та використовувати маркетингові інструменти для підвищення збуту на завершальному етапі сезону. Сучасні підходи рекомендують впровадження автоматизованих систем обліку реалізації і використання алгоритмів прогнозування попиту, які ґрунтуються на машинному навчанні. Це дозволяє ідентифікувати періоди підвищення та спаду попиту та приймати обґрунтовані рішення щодо закупівлі та формування асортименту.

Швидке знецінення товарів становить одну з важливих проблем роздрібної торгівлі, що найбільш виразно проявляється у сфері моди, електроніки та продукції з обмеженим терміном зберігання. Застарілі товари знижують конкурентоспроможність магазину та створюють ризики фінансових збитків. Для вирішення цього питання використовується концепція менеджменту життєвого циклу продукції (*Product Life Cycle*), що передбачає контроль усіх етапів – від виведення товару на ринок до його вилучення з асортименту. Використання систем *PLM* дозволяє забезпечити своєчасне оновлення пропозиції, запобігти накопиченню залежних товарів та зберігати актуальність асортименту.

Важливим викликом для підприємств роздрібної торгівлі є також величезна кількість постачальників та складнощі у виборі оптимальних партнерів. Це ускладнює процеси закупівлі, підвищує витрати на логістику та контроль якості. Ефективним рішенням є укладання довгострокових договорів з надійними постачальниками, організація тендерів та застосування багатокритеріального аналізу для оцінки пропозицій. Наукові публікації останніх років наголошують на важливості створення системи моніторингу постачальників за допомогою цифрових інструментів та аналітичних систем, що дозволяють оцінювати не лише ціну, а й якість, своєчасність поставок і рівень сервісу [2].

Обмеженість торгових площ створює додаткові складнощі для роздрібних мереж, що прагнуть представити широкий асортимент. У таких умовах особливого значення набуває категорійний менеджмент, який передбачає виділення пріоритетних товарних груп, здатних принести найбільший фінансовий ефект. Розвиток електронної комерції дозволяє компенсувати просторові обмеження фізичних магазинів за рахунок створення онлайн-платформ, де можна представити повний асортимент товарів.

Ціноутворення – невід’ємна складова управління асортиментом, воно визначає рівень попиту, впливає на фінансові показники та виходить у свідомість споживачів про бренд. Новітня практика пропонує застосування динамічного ціноутворення, що дозволяє коригувати ціни відповідно до попиту, рівня запасів і дій конкурентів. Також поширений підхід до визначення цін з урахуванням життєвого циклу товару: висока ціна для новинок, поступове зниження під час старіння та акційні знижки перед виведенням. Важливим є й розрахунок вартості з урахуванням витрат на зберігання, транспортування та утилізацію продукції.

Сучасний етап розвитку роздрібно́ї торгівлі характеризується активним упровадженням інноваційних технологій, що істотно змінюють підходи до управління асортиментом і ціноутворенням. Зокрема, використання *Big Data* та аналітики на основі штучного інтелекту дає можливість точніше прогнозувати поведінку покупців, сегментувати ринок і формувати персоналізовані пропозиції. Це дозволяє не лише оптимізувати товарний портфель, але й будувати довгострокові відносини з клієнтами, підвищуючи їхню лояльність.

Важливим трендом є омніканальність, коли фізичні магазини поєднуються з онлайн-платформами, мобільними застосунками та соціальними мережами. Такий підхід забезпечує безперервну взаємодію зі споживачами та створює умови для впровадження диференційованої цінової політики залежно від каналу збуту. Зокрема, у цифровому середовищі все більшого поширення набувають моделі *dynamic pricing* та *real-time pricing*, що забезпечують миттєве реагування на зміни попиту.

Додатковим фактором, який впливає на асортимент і ціни, стає зростання соціальної відповідальності бізнесу. Споживачі дедалі частіше звертають увагу на екологічність продукції, етичність виробництва та прозорість ланцюгів постачання. Це змушує торговельні підприємства включати до асортименту «зелені» товари, формувати спеціальні цінові пропозиції та просувати політику сталого розвитку.

У перспективі ефективність управління асортиментом та ціноутворенням визначатиметься рівнем цифрової зрілості компаній, здатністю адаптуватися до глобальних викликів та впроваджувати гнучкі бізнес-моделі. У цьому контексті саме поєднання стратегічного маркетингового планування, сучасних технологічних інструментів та клієнтоорієнтованості виступає основою конкурентних переваг роздрібних мереж.

Таким чином, управління асортиментом та ціноутворенням у роздрібній торгівлі вимагає загального підходу що поєднує аналітичні методи, сучасні інформаційні технології та стратегічні рішення у галузі маркетингу та логістики. Застосування інтегрованих систем управління запасами, прогнозування попиту, методів категорійного менеджменту та адаптивної цінової політики дає можливість збільшити ефективність діяльності торгових підприємств, знизити ризики та забезпечити задоволення потреб клієнтів. Досвід останніх років свідчить, що саме ті компанії, які активно впроваджують цифрові рішення, автоматизацію та орієнтуються на зміну споживчої поведінки, мають найбільші шанси на стійкий розвиток та конкурентні переваги на ринку.

Список використаних джерел

1. Ji X., Abdoli S. Challenges and Opportunities in Product Life Cycle Management in the Context of Industry 4.0. *Procedia CIRP*. 2023. № 119(3). С. 29–34. DOI: 10.1016/j.procir.2023.04.002
2. Toniolo S., Russo I., Bravo I. Integrating product-focused life cycle perspectives in the fresh food supply chain: Revealing intra- and inter-organizational views. *Sustainable Production and Consumption*. 2024. № 48. С. 46–61. DOI: 10.1016/j.spc.2024.05.009
3. Шевченко О. П., Бондар І. В. ABC-XYZ аналіз в системі управління запасами підприємства. *Підприємництво і торгівля*. 2024. № 34. С. 112–119.
4. Roberts L., Zhang Y., Hernández M. Product Life Cycle Management and Its Influence On Food Product Development. *Journal of Crop Science and Technology*. 2024. № 13(1). С. 54–63. DOI: 10.29252/jcst.2024.13.1.54

УДК 005

Поліщук Н. Р., магістрант, гр. МОМ-25, ФБСО
 Науковий керівник – к.е.н., доц. К. Є. Орлова
 Державний університет «Житомирська політехніка»

Організаційно-економічні засади підвищення ефективності управління діяльністю суб'єкта господарювання

Ефективність управлінської діяльності є ключовим фактором забезпечення успішного функціонування будь-якого суб'єкта господарювання. В сучасних умовах функціонування, де бізнес стикається з високим рівнем конкуренції та постійними змінами зовнішнього середовища, важливість ефективного менеджменту стає ще більш очевидною. Підвищення ефективності управління діяльністю суб'єкта господарювання є базою для оптимізації внутрішніх процесів та досягнення його стратегічних цілей.

Організаційно-економічні засади підвищення ефективності управління діяльністю суб'єкта господарювання включають систему принципів, методів та інструментів, які застосовуються для досягнення максимальної ефективності використання ресурсів підприємства. Відповідна система відіграє важливу роль у налагодженні внутрішніх процесів, покращенні взаємодії між підрозділами та забезпеченні сталого розвитку бізнесу [2].

Основні напрями підвищення ефективності управління діяльністю суб'єкта господарювання включають наступні:

- удосконалення організаційної структури управління, що передбачає її оптимізацію, чіткий розподіл обов'язків та повноважень між співробітниками та формування дієвої системи комунікацій;
- оптимізація бізнес-процесів управління, зокрема, планування, мотивації та контролю;
- забезпечення раціонального та ефективного використання ресурсів, спрямоване на впровадження принципів ресурсозбереження та раціонального ресурсокористування у діяльності суб'єкта господарювання;

– цифровізація управлінських процесів – використання сучасних цифрових технологій та програмних продуктів для збирання, обробки та аналізу інформації, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення [1];

– розробка та впровадження систем управління якістю, зокрема, сертифікація та стандартизація діяльності відповідно до міжнародних стандартів;

– розвиток персоналу через впровадження програм навчання, підвищення кваліфікації, поєднаних з дієвою системою мотивації, що стимулюватиме працівників до професійного зростання [3].

Визначені напрями підвищення ефективності управління діяльністю суб'єкта господарювання не є вичерпними, оскільки специфіка діяльності кожного суб'єкта господарювання визначає ті методи та інструменти, які забезпечать найкращий результат для конкретного підприємства. Відтак, розробка та обґрунтування напрямів удосконалення системи управління передбачає формування інформаційного підґрунтя для ухвалення управлінських рішень, тобто проведення відповідного аналізу.

Для аналізу існуючої системи управління можуть використовуватися різні методи, залежно від специфіки діяльності та цілей аналізу. До ключових аналітичних інструментів у цій фсєрі варто віднести наступні:

- аналіз бізнес-процесів: оцінка та вдосконалення існуючих бізнес-процесів дозволяє знизити витрати та підвищити швидкість виконання завдань;
- бенчмаркінг: порівняння показників підприємства з аналогічними показниками інших компаній для виявлення можливих напрямів для удосконалення;
- функціонально-вартісний аналіз: передбачає порівняння вагомості управлінських функцій із питомою вагою витрат на їх реалізацію;
- комплексна управлінська діагностика.

Отже, підвищення ефективності управління діяльністю суб'єкта господарювання є важливим та комплексним завданням, вирішення якого передбачає застосування відповідного інструментарію.

Список використаних джерел

1. Болотова О.О. Сутність організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу. *Управління розвитком*. 2018. № 2(192). С. 119-125.
2. Полозова Т.В., Митцева О.С., Іванов І.О. Організаційно-економічні та психологічні аспекти управління персоналом як фактор розвитку організації в умовах кризи. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 2. С. 55-59.
3. Смирнова І.І., Шевяков Д.В., Курченко В.С. Основні аспекти управління персоналом в сучасних економічних умовах України. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 622-627.

УДК 378.014.6:502.131.1(4)

Полянська А.С.

аспірантка

Тарасюк Г.М.

д.е.н., проф.

Державний університет
«Житомирська політехніка»

Освітні пріоритети Програми Еразмус+ як механізм імплементації цілей сталого розвитку в Європейському Союзі

Цілі сталого розвитку (ЦСР) виникли як результат еволюції глобальних підходів до розвитку людства. Історія їх формування розпочалася у 2000 році, коли Організація Об'єднаних Націй запровадила Цілі розвитку тисячоліття, визначивши сталий розвиток як один із пріоритетів у контексті глобалізації. Однак невиконання запланованих завдань до 2015 року продемонструвало необхідність переосмислення підходів. У 2015 році ООН ініціювала нову глобальну стратегічну програму – Цілі сталого розвитку, орієнтовану на подолання бідності, охорону довкілля та забезпечення миру і добробуту для всього людства в рамках «Порядку денного 2030» [7] ЦСР репрезентують якісно новий етап, пропонуючи найширше та найбільш комплексне бачення сталого розвитку за всю історію [10]. Структурно ЦСР охоплюють 17 взаємопов'язаних цілей, спрямованих на розв'язання найактуальніших викликів сучасності [4]. Концептуально ЦСР (рис.1) визнають науково-дослідну діяльність ключовим трансформаційним механізмом, що передбачає синергію колективних та індивідуальних зусиль.



Рис. 1. Цілі сталого розвитку (ЦСР)

Успішна реалізація «Порядку денного 2030» потребує системного прогресу у впровадженні всіх компонентів ЦСР [8]. Наукова спільнота активно працює над осмисленням та практичним застосуванням ЦСР для формування ефективних стратегій досягнення кожної окремої цілі [1; 3] Проте залишаються практичні виклики щодо механізмів імплементації трансформаційних змін [5]. Особлива роль у реалізації ЦСР належить закладам вищої освіти (ЗВО). Університети посідають стратегічну позицію як інтелектуальні центри формування світоглядних установок та генератори довгострокових ідей. Вони здійснюють підготовку фахівців, які визначатимуть траєкторії розвитку суспільства та економіки [9]. Водночас ЗВО самі є великими споживачами ресурсів через інтенсивні потоки людей, інформації та різноманітних видів діяльності. Це накладає на університети суттєву екологічну відповідальність [6]. У зв'язку з цим університети мають виконувати подвійну функцію: по-перше, імплементувати всі 17 ЦСР у широкий спектр освітніх програм; по-друге, інтегрувати принципи сталого розвитку у власну діяльність.

Вища освіта повинна сприяти генерації знань та інновацій для вирішення соціально-економічних та екологічних викликів шляхом цілеспрямованої підготовки як науково-педагогічних працівників, так і здобувачів вищої освіти [2] Імплементація програми Європейського Союзу Еразмус+ у закладах вищої

освіти є дієвим інструментом досягнення Цілей сталого розвитку, адже Програма Еразмус+ спрямована на підтримку освітнього, професійного та особистісного розвитку людей у сфері вищої освіти, професійної підготовки, молоді та спорту в Європі та поза її межами шляхом навчання впродовж життя. Програма сприяє стійкому розвитку, створенню якісних робочих місць та соціальній згуртованості та стимулює інноваційну діяльність. Освітні пріоритети Програми охоплюють інклюзію та різноманіття, цифрові та зелені трансформації, участь у демократичному житті, громадська активність та спільні цінності [11]. Програма надає ряд можливостей, які сприяють здійсненню цілей сталого розвитку, серед яких: міжнародна мобільність для ЗВО та ПТО; навчальна мобільність для молоді; віртуальні обміни: вища освіта та молодь; спільні програми Еразмус Мундус; розбудова потенціалу: вища освіта, професійна освіта, молодь та спорт; Жан Моне (викладання/дослідження/платформи); партнерства співпраці: шкільна освіта, професійна освіта, вища та освіта дорослих, молодь, спорт; альянси для інновацій: вища та професійна освіта з підприємствами; відкриті ресурси та мережі: Європейська платформа шкільної освіти, Європейська молодіжна платформа, eTwinning, Europass, Youthpass, EQF, EPALe, Lifelong Learning [11] тощо.

Список використаних джерел:

1. Bain, P.G., Kroonenberg, P.M., Johansson, L.-O., Milfont, T.L., Crimston, C.R., Kurz, T., Guan, Y., 2019. Public views of the sustainable development goals across countries. *Nat. Sustain.* 2 (9), 819–825.
2. Chaleta, E.; Saraiva, M.; Leal, F.; Fialho, I.; Borralho, A. Higher Education and Sustainable Development Goals (SDG)—Potential Contribution of the Undergraduate Courses of the School of Social Sciences of the University of Évora. *Sustainability* 2021, 13, 1828.
3. Chapman, G.R., Cully, A., Kosiol, J., Macht, S.A., Chapman, R.L., Fitzgerald, J.A., Gertsen, F., 2020. The wicked problem of measuring real-world research impact: using sustainable development goals (SDGs) and targets in academia. *J. Manag. Organ.* 26 (6), 1030–1047.
4. Confraria, H., Ciarli, T., Noyons, E., 2024. Countries' research priorities in relation to the sustainable development goals. *Res. Pol.* 53 (3), 104950.
5. Fleming, A.; Wise, R.M.; Hansen, H.; Sams, L. The sustainable development goals: A case study. *Mar. Policy* 2017, 86, 94–103.
6. Gazzoni, F.; Scherer, F.L.; Hahn, I.S.; de Moura Carpes, A.; dos Santos, M.B. O papel das IES no desenvolvimento sustentável: Estudo de caso da Universidade Federal de Santa Maria. *Rev. Gestão Univ. Na América Lat.* – GUAL 2018, 48–70.
7. Ghosh, P., Chakravarty, T., 2024. Sustainable development goals: challenges, opportunities, and the way forward. *Sustainability: Sci., Pol., Pract. India: Chall. Opportunities* 235–241.
8. Lafont-Torio, J., Martín, J.M.M., Fernández, J.A.S., Soriano, D.R., 2024. Perceptions of progress toward achieving the sustainable development goals: insights from cooperative managers. *Sustain. Technol. Entrepreneurship* 3 (1), 100055.
9. Leal Filho, W.; Manolas, E.; Pace, P. The future we want: Key issues on sustainable development in higher education after Rio and the UN decade of education for sustainable development. *Int. J. Sustain. High. Educ.* 2015, 16, 112–129.
10. Prieto-Jiménez, E.; López-Catalán, L.; López-Catalán, B.; Domínguez-Fernández, G. Sustainable Development Goals and Education: A Bibliometric Mapping Analysis. *Sustainability* 2021, 13, 2126.
11. Огляд нових можливостей для України як країни-партнера Програми ЄС Еразмус+ на 2021-2027 рр. Київ: Національний Еразмус+ Офіс в Україні, 2024. С. 11-12.

УДК 331.101.3:005.95/.96

Поплавський Б.С.,
здобувач наукового ступеня доктора філософії
Мирончук О.О.
магістр

Науковий керівник – Тарасюк Г.М.
д.е.н., професор, декан факультету бізнесу та сфери обслуговування
Державний університет «Житомирська політехніка»

НЕМОТИВАЦІЙНІ ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ

В умовах воєнного стану, посилення міграційних процесів та дефіциту кадрів, питання підвищення ефективності персоналу не втрачає актуальності навіть з позицій збереження його. Традиційно увагу зосереджують на мотиваційних чинниках, проте численні дослідження доводять, що **немотиваційні фактори**, а саме: організаційні, соціально-психологічні, технічні тощо є не менш суттєвими і впливають на результативність праці. Ефективна робота з персоналом вимагає від керівництва не тільки створення мотивуючого середовища, але й постійного аналізу та вдосконалення немотиваційних факторів. Це допомагає створити комплексні умови для підвищення загальної продуктивності та конкурентоспроможності компанії. Немотиваційні фактори - це сукупність зовнішніх умов і обставин, які безпосередньо не пов'язані з внутрішнім прагненням працівника виконувати свою роботу (його мотивацією), але суттєво впливають на його продуктивність та ефективність праці.

Аналіз практик провідних зарубіжних компаній свідчить, що ефективне управління персоналом неможливе без урахування немотиваційних чинників. Зокрема, у корпораціях Google, Microsoft, IKEA значна увага приділяється створенню сприятливого психологічного клімату, розвиненим системам внутрішніх комунікацій та ергономічності робочого простору. У досвіді **європейських підприємств** (зокрема, у Швеції та Нідерландах) ключову роль відіграє баланс між роботою та особистим життям. Компанії, які запровадили гнучкі графіки та дистанційний формат праці, повідомляють про **зростання ефективності персоналу на 15–20%**, а також зменшення рівня емоційного вигорання [1]. «Існує значна кількість доказів того, що політика балансу між роботою та особистим життям забезпечує значні переваги для підприємств, що підтверджує аргумент про те, що така політика є «виграшною» як для роботодавців, так і для працівників», – йдеться у звіті [1]. Наприклад, за даними дослідження Harvard Business Review, понад 60% співробітників технологічних компаній США відзначили, що рівень підтримки колег і доступність менеджера впливають на їхню продуктивність більше, ніж фінансові стимули [3]. **Британські консалтингові агентства** звертають увагу на важливість прозорості комунікації між керівництвом і працівниками: організації, що впровадили відкриті канали зворотного зв'язку, демонструють **на 25% вищий рівень командної взаємодії** [2]. Зарубіжний досвід підтверджує, що інвестиції у створення комфортного робочого середовища, розвиток корпоративної культури та налагодження ефективної комунікації є потужними немотиваційними факторами, які безпосередньо впливають на продуктивність і лояльність персоналу.

До прикладу з українських компаній, компанія Billa Україна під час пандемії трансформувала HR-процеси: адаптувала дистанційну роботу, онлайн-навчання та комунікацію. Зміни були орієнтовані не лише на фінансову мотивацію, але й на умови праці, середовище, корпоративну культуру, що значно вплинуло на задоволеність персоналу [3]. Компанія Kernel впровадила автоматизовану систему оцінки талантів (LMS Collaborator) та «асесмент-центр», що допомагає краще розуміти відповідність персоналу цінностям компанії. Досвід Kernel демонструє, що **цифрова трансформація асесмент-центру принесла суттєві покращення у кожен аспект роботи. Передусім система виражає свою гнучкість та адаптивність. Інтуїтивно зрозумілий інтерфейс платформи дозволяє швидко освоїти всі функції, а користувачі відзначають простоту та зручність у роботі** [4].

Сучасна концепція управління персоналом має спиратися на **інтеграцію мотиваційних і немотиваційних механізмів**, що створює передумови для формування відповідального, залученого та професійно розвиненого трудового потенціалу компанії.

Список використаних джерел:

- 1 International Labour Organization (ILO). *Flexible working hours can benefit work-life balance, businesses and productivity*. 6 Jan 2023. URL: <https://surl.li/usmsod>
2. Harvard Business Review (HBR). Daniel Markovitz. *Productivity Is About Your Systems, Not Your People*. Jan2021. URL: <https://surl.li/slixwe>.
3. Кейс Billa Україна: як підвищити лояльність співробітників в умовах пандемії. URL: <https://surl.li/ielen>.
4. Як автоматизація змінила процес оцінки талантів? Кейс компанії Kernel. URL: <https://surl.li/usmsod>.

УДК 338

Прибинський Д.С., Кушнірчук Д.В. магістранти групи МОМ-26
Науковий керівник: Бірюченко С.Ю., к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій

Державний університет «Житомирська політехніка

УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується стрімкою цифровою трансформацією, яка докорінно змінює підходи до ведення бізнесу та створює принципово нові виклики для економічної безпеки підприємств. Цифровізація, охоплюючи всі сфери господарської діяльності, не лише відкриває нові можливості для оптимізації бізнес-процесів та підвищення конкурентоспроможності, але й формує складний комплекс загроз, що потребують переосмислення традиційних механізмів забезпечення економічної безпеки.

Ефективне управління економічною безпекою в умовах цифровізації потребує комплексного та системного підходу, що інтегрує технологічні, організаційні та стратегічні аспекти. Стратегічний рівень управління передбачає інтеграцію питань економічної безпеки в загальну цифрову стратегію підприємства. Це означає, що рішення щодо впровадження нових технологій, вибору цифрових партнерів або трансформації бізнес-моделі мають прийматися з обов'язковим урахуванням їхнього впливу на економічну безпеку. Цифрова стратегія має формуватися не як автономний напрям розвитку, а як органічна частина загальної стратегії підприємства, де цілі цифровізації узгоджуються з цілями забезпечення довгострокової стійкості та безпеки бізнесу [1].

Технології аналітики великих даних та штучного інтелекту відкривають нові можливості для превентивного виявлення загроз економічній безпеці. Системи моніторингу в реальному часі здатні аналізувати величезні обсяги даних, виявляти зміни у фінансових операціях, ідентифікувати підозрілу активність користувачів та прогнозувати потенційні ризики. Блокчейн-технології створюють нові можливості для забезпечення прозорості та незмінності критичних даних, що є особливо важливим для управління ланцюгами постачання, верифікації контрагентів та запобігання шахрайству [2].

Організаційний вимір управління економічною безпекою передбачає формування адекватної організаційної структури та системи управління ризиками. Традиційна модель, коли питання безпеки є виключною відповідальністю профільного підрозділу, не відповідає вимогам цифрової епохи. Натомість необхідна інтеграція функцій забезпечення економічної безпеки у всі бізнес-процеси та формування культури безпеки, де кожен співробітник усвідомлює свою роль у захисті економічних інтересів підприємства. Це вимагає створення системи розподілених повноважень та відповідальності, коли власники бізнес-процесів несуть безпосередню відповідальність за безпеку у своїх функціональних зонах, а централізовані служби безпеки виконують координуючі, методологічні та контрольні функції.

Система управління ризиками в умовах цифровізації має бути побудована на принципах безперервності та динамічності. Традиційні підходи, що передбачають періодичну оцінку ризиків та статичне планування заходів реагування, не встигають за темпами змін у цифровому середовищі. Натомість необхідна система постійного моніторингу ризиків, що використовує автоматизовані інструменти збору та аналізу інформації про потенційні загрози, оперативно актуалізує оцінку ризиків та забезпечує гнучке коригування захисних заходів відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Управління людським капіталом набуває особливого значення в контексті економічної безпеки цифрового підприємства. Недостатній рівень цифрової грамотності персоналу є однією з головних вразливостей, адже навіть найдосконаліші технічні засоби захисту можуть бути скомпрометовані через помилки або недбалість користувачів. Це актуалізує необхідність систематичних програм підвищення цифрової та кіберграмотності, що охоплюють не лише технічні аспекти безпечної роботи з цифровими інструментами, але й формують відповідальне ставлення до корпоративних даних та розуміння економічних наслідків інцидентів безпеки [4].

Стратегія управління талантами має враховувати критичну важливість залучення та утримання фахівців у сфері інформаційної безпеки, аналітики даних та цифрових технологій. Дефіцит кваліфікованих спеціалістів у цих сферах створює серйозні виклики для підприємств, особливо малого та середнього бізнесу, що не можуть конкурувати з великими корпораціями за рівнем винагороди. Це вимагає інноваційних підходів до розвитку внутрішніх талантів, партнерства з освітніми закладами, залучення зовнішніх експертів на проєктній основі та створення привабливої корпоративної культури, що компенсує можливі обмеження у рівні матеріальної мотивації.

Фінансовий аспект забезпечення економічної безпеки в умовах цифровізації потребує збалансованого підходу до інвестицій у захисні механізми. Підприємства стикаються з дилемою між необхідністю значних інвестицій у цифрову безпеку та обмеженістю ресурсів. Вирішення цього протиріччя лежить у площині ризик-орієнтованого підходу, що передбачає концентрацію ресурсів на захисті найбільш критичних

активів та процесів, використання економічно ефективних рішень на основі хмарних технологій та аутсорсингу окремих функцій безпеки, а також розгляд інвестицій у безпеку не як витрат, а як необхідного елементу створення довгострокової вартості бізнесу.

Взаємодія із зовнішніми стейкхолдерами є важливим елементом системи управління економічною безпекою в цифрову епоху. Цифровізація робить підприємства все більш взаємозалежними, коли безпека окремої організації значною мірою визначається безпекою її партнерів, постачальників та інших учасників цифрової екосистеми. Це актуалізує необхідність формування вимог до рівня цифрової безпеки контрагентів, включення відповідних застережень у договірні відносини, проведення аудитів безпеки партнерів та участі у галузевих ініціативах з обміну інформацією про загрози та кращі практики захисту.

Виміри ефективності системи управління економічною безпекою в умовах цифровізації потребують комплексного підходу, що поєднує фінансові та нефінансові показники. Традиційні метрики, такі як кількість інцидентів безпеки або час реагування на інциденти, мають доповнюватися показниками, що відображають стратегічний вплив заходів безпеки на бізнес. Це може включати оцінку впливу інцидентів на репутацію підприємства, аналіз втрат від простоїв систем через кібератаки, вимірювання рівня довіри клієнтів до захисту їхніх даних або оцінку конкурентних переваг, отриманих завдяки вищому рівню цифрової зрілості та безпеки порівняно з конкурентами.

Перспективи розвитку систем управління економічною безпекою визначаються еволюцією самих цифрових технологій. Поширення штучного інтелекту та машинного навчання відкриває можливості для створення автономних систем захисту, здатних самостійно виявляти, класифікувати та нейтралізувати загрози без втручання людини. Водночас це породжує нові виклики, пов'язані з потенційною вразливістю самих систем штучного інтелекту до маніпуляцій та необхідністю збереження людського контролю над критичними рішеннями у сфері безпеки.

Розвиток квантових обчислень несе в собі як загрози, так і можливості для економічної безпеки. З одного боку, поява потужних квантових комп'ютерів може зробити вразливими існуючі криптографічні системи, що становить фундаментальну загрозу для конфіденційності та цілісності даних. З іншого боку, квантові технології відкривають можливості для створення принципово нових, більш надійних систем захисту інформації. Підприємствам необхідно вже зараз готуватися до постквантової епохи, відстежуючи розвиток квантово-стійких криптографічних алгоритмів та плануючи поступову міграцію своїх систем безпеки.

Інтернет речей та гіперконективність створюють нову конфігурацію загроз, коли потенційна поверхня атаки розширюється за рахунок множини підключених пристроїв, багато з яких мають обмежені можливості захисту. Управління безпекою у світі, де фізичні та цифрові процеси тісно інтегровані, вимагає нових підходів, що враховують специфіку промислових систем, критичної інфраструктури та розподілених мереж пристроїв.

Соціальні та етичні аспекти цифровізації також мають враховуватися в системі управління економічною безпекою. Збір та використання великих обсягів даних про клієнтів, працівників та інших стейкхолдерів ставить питання про межі допустимого моніторингу та використання інформації. Підприємства мають знаходити баланс між необхідністю захисту своїх економічних інтересів та повагою до приватності індивідів, формуючи етичні принципи роботи з даними, що відповідають не лише формальним юридичним вимогам, але й соціальним очікуванням та цінностям [3].

Таким чином, управління економічною безпекою підприємства в умовах цифровізації являє собою складний, багатовимірний процес, що вимагає інтеграції технологічних, організаційних, фінансових та стратегічних аспектів. Успішність цього процесу визначається здатністю підприємства не лише реагувати на поточні загрози, але й передбачати майбутні виклики, адаптувати свої стратегії та операційні моделі до динамічного цифрового середовища та перетворювати потенційні ризики цифровізації на джерела конкурентних переваг. Це вимагає формування нової організаційної культури, де питання економічної безпеки інтегровані у всі бізнес-процеси, а цифрова трансформація розглядається не як окремий проект, а як безперервний процес еволюції підприємства відповідно до вимог цифрової епохи.

Список використаних джерел:

- Бугріменко Р., Смірнова П. Вплив розвитку цифрової трансформації на діяльність підприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-29>
- Глушко А.Д., Янко А.С., Білько С.С. Цифрова трансформація бізнес-процесів: безпековий аспект. Цифрова економіка та економічна безпека. 2025. № 2 (17). С. 160-166. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.17-22>
- Кульчицький І.І. Цифрова економіка та економічна безпека підприємства: стратегії управління. Актуальні питання економічних наук. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/a-economics.2024.123>
- Шостак Л.В., Федонюк А.А., Помазун О.О. Особливості кібербезпеки бізнесу в умовах воєнного часу. Цифрова економіка та економічна безпека. 2024. № 3 (12). С. 121-125. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.12-22>

УДК 338.51

Прохват В.С., здобувач ФБСО

Науковий керівник – Бужимська К.О., к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій

*Державний університет «Житомирська політехніка»***ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

Розробка ефективної системи управління витратами підприємства є одним із ключових чинників забезпечення його фінансової стабільності та конкурентоспроможності. В умовах сучасного ринкового середовища підприємства стикаються з високим рівнем невизначеності, що потребує точного контролю та планування витрат. Ефективна система управління витратами дозволяє своєчасно виявляти резерви економії, оптимізувати використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, а також підвищувати продуктивність виробництва. Вона забезпечує основу для формування обґрунтованої цінової політики, що впливає на рівень прибутковості та фінансових результатів підприємства. Система управління витратами сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, включаючи планування обсягів виробництва, інвестиційні проекти та розвиток нових продуктів. Вона дозволяє оцінювати ефективність діяльності підприємства та контролювати витрати на всіх рівнях управління [2].

Крім того, така система забезпечує своєчасне реагування на зміни ринкових умов та економічних факторів, мінімізуючи ризики. Впровадження сучасних інформаційних технологій у систему управління витратами дозволяє автоматизувати облік і аналіз витрат, підвищуючи точність і швидкість прийняття рішень. Ефективна система управління витратами також стимулює культуру економії та відповідальності серед працівників. Таким чином, її розробка та впровадження є необхідною умовою для досягнення стійкого розвитку та довгострокового успіху підприємства.

Система управління витратами підприємства (СУВ) – це комплекс організаційних, економічних та інформаційних заходів, методів і процедур, спрямованих на планування, облік, контроль та оптимізацію витрат ресурсів підприємства. Вона забезпечує своєчасне отримання достовірної інформації про структуру та величину витрат, їхню динаміку та вплив на фінансові результати. СУВ дозволяє підприємству ефективно розподіляти матеріальні, трудові, фінансові та інші ресурси, визначати собівартість продукції чи послуг, а також виявляти резерви для скорочення непотрібних витрат [1; 2].

Система управління витратами підприємства визначається своєю структурою, яка відображає внутрішню ієрархію її елементів і взаємозв'язки між ними. Структура СУВ визначає розподіл обов'язків і відповідальності за планування, облік, контроль та аналіз витрат на різних рівнях управління. Вона забезпечує чіткий порядок збору, обробки та використання інформації для прийняття управлінських рішень. Завдяки правильно вибудованій структурі підприємство може координувати діяльність підрозділів, оптимізувати витрати та своєчасно реагувати на зміни ринкових і внутрішніх умов.

Структура системи управління витратами підприємства включає поділ на чотири основні підсистеми, що забезпечують ефективне функціонування СУВ [1; 2]:

1. Підсистема основних функцій – охоплює планування, облік та аналіз витрат, визначає механізми використання ресурсів у виробничому процесі та формування собівартості продукції.
2. Підсистема забезпечення управління – включає інформаційне, нормативне та методологічне забезпечення СУВ, створює умови для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.
3. Підсистема конкретних функцій – відповідає за реалізацію спеціалізованих завдань управління витратами, таких як оптимізація виробничих витрат, управління матеріальними ресурсами.
4. Підсистема контролінгу – забезпечує постійний контроль за витратами, оцінку ефективності використання ресурсів та своєчасне коригування управлінських рішень.

Таким чином, формування системи управління витратами підприємства є важливим етапом забезпечення його економічної ефективності та фінансової стабільності. Воно дозволяє чітко організувати планування, облік, контроль і аналіз витрат, забезпечуючи оптимальне використання ресурсів. Правильна структура СУВ та розподіл обов'язків підвищують точність управлінських рішень і сприяють своєчасному реагуванню на зміни ринкових умов. Використання сучасних інструментів і методів управління витратами забезпечує оперативний збір та аналіз інформації, виявлення резервів та зниження непотрібних видатків. Раціональна побудова та функціонування СУВ сприяє підвищенню прибутковості та конкурентоспроможності підприємства. Отже, ефективна система управління витратами є ключовою умовою стійкого розвитку та довгострокового успіху організації.

Список використаних джерел:

1. Квасницька Р. С. Теоретичний базис управління витратами підприємства. Modern economics. 2022. № 34. С. 50-54.
2. Кулакова С., Ткаченко А., Разно М. Сучасні аспекти управління витратами українських підприємств. Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку. 2023. № 1 (8). С. 40-48.

УДК: 331.108.2:005.95/96:331.5

Пчеловська А.А., здобувач освітнього ступеню «бакалавр»
 Миколайчук І.П., доцент кафедри менеджменту, канд. екон. наук, доцент
 Державний торговельно-економічний університет

Сучасні підходи до управління кар'єрою персоналу в умовах кадрового дефіциту

Аналітичні дані онлайн-платформи «roboota.ua», що вивчала динаміку українського ринку праці у 2024-2025 роках, свідчать про те, що основною тенденцією стало зростання дефіциту кваліфікованих спеціалістів, на що вказали понад 75 % роботодавців. Результати дослідження Work.ua демонструють поступове зменшення середньої кількості відгуків на одну вакансію – з 75 у березні 2022 року до 7–9 відгуків у 2024-2025 роках. Це означає, що сьогодні більшість підприємств стикаються з гострою нестачею персоналу та вимушені шукати ефективні механізми її подолання [6].

Одним із дієвих інструментів, який сприяє підвищенню рівня задоволеності працівників роботою, стимулює їхню активність і забезпечує повніше розкриття професійного потенціалу, є система управління кар'єрою персоналу. Для керівництва компанії управління кар'єрним розвитком працівників має низку переваг: воно допомагає зменшити плинність кадрів у період високої мобільності робочої сили, зміцнити кадрову стабільність і безпеку, а також створити умови для виховання власних фахівців і управлінців, які глибоко розуміють особливості діяльності підприємства, не потребують тривалої адаптації та відзначаються вищою продуктивністю завдяки знанню сильних і слабких сторін організації [4].

Дослідження проблематики управління кар'єрою персоналу активно відображено у працях як зарубіжних, так і вітчизняних учених, що свідчить про зростаючу актуальність цієї теми в умовах підвищеної трудової мобільності та відтоку кваліфікованих кадрів. Найбільш відомими закордонними дослідниками теми є Дж.Г.Грінхаус, Дж.А.Калланан та В.М.Годшалка [7]; Г.Льюїс та М.Мохатра [8]; Б.Мессіха [9] тощо. Значний внесок у розроблення теоретико-методичних основ управління діловою кар'єрою персоналу зробили українські науковці В.Давиденко, В.Турчак та А.Когут [6], які обґрунтували принципи побудови ефективної кар'єрної політики підприємства, В.Жуковська та І.Миколайчук [2], які акцентують увагу у своїх дослідженнях та залученні та онбордингу персоналу як передумов успішного кар'єрного розвитку; І.Шавкун та Я.Дибчинська [5] пропонують розглядати кар'єру у взаємозв'язку із репутацією підприємства та групують «якорі кар'єри»: професійно-функціональна компетентність, управлінська майстерність, орієнтація на стабільність зайнятості та гарантії роботи, прагнення до творчої самореалізації, потреба в автономії та незалежності, орієнтація на соціальне визнання й престиж, емпатія, прагнення впливу та керівництва, потреба у різноманітності професійних завдань тощо.

У сучасних умовах активного відтоку кваліфікованих кадрів, невпинної міграції внаслідок війни успішність кар'єри значною мірою залежить від рівня розвитку у співробітників гнучких навичок (soft skills), умінь ефективно взаємодіяти в команді та швидко адаптуватися до змін у різних сферах діяльності. Важливу роль у побудові кар'єри відіграє також ефективність соціальних «ліфтів» у суспільстві, які створюють реальні можливості для кар'єрного просування незалежно від зовнішніх бар'єрів. Водночас існує низка чинників, що гальмують кар'єрне зростання, вони поділяються за характером впливу, природою прояву та часовою ознакою.

Кар'єра співробітника на підприємстві визначається двома взаємозалежними факторами [1; 5]:

- *внутрішніми* – особистісні якості, професійні мотиви, інтереси, рівень саморефлексії та готовності до розвитку, низька мотивація, страх невдачі, відсутність амбіцій;
- *зовнішніми* – економічна нестабільність, соціальна нерівність, проблеми зі здоров'ям чи дискримінаційні практики. У свою чергу вони поділяються на загальні (позаслужбові) – соціальні норми, культурне середовище, економічна та політична ситуація, умови життя, динаміка ринку праці та спеціальні (службові) – структура управління, кадрова стратегія організації, нормативно-правові умови діяльності, режим праці, політика просування кадрів.

Метою управління кар'єрою персоналу в умовах кадрового дефіциту є не лише забезпечення підприємства кваліфікованими фахівцями, а й збереження цінних працівників, зміцнення їхньої лояльності та підвищення привабливості роботодавця на ринку праці. Для цього необхідно формувати чіткі кар'єрні траєкторії, удосконалювати механізми внутрішнього просування, розвивати систему наставництва, професійного навчання та психологічної підтримки персоналу.

В таких умовах до основних завдань управління кар'єрою персоналу належать такі [1]: раціональне використання кадрового потенціалу, що передбачає оптимальний розподіл функцій між працівниками, уникнення перевантаження, забезпечення справедливого навантаження та можливостей для професійного зростання; підтримка безперервного професійного розвитку, зокрема через внутрішні тренінги, програми перекваліфікації, ротацію посад та кар'єрне консультування; адаптація працівників до динамічних ринкових і технологічних змін.

Секція 1. Сучасні моделі ефективного менеджменту, бізнесу та маркетингу підприємств

На основі аналізу наукових підходів і практичного досвіду провідних компаній розроблено комплекс рекомендацій для удосконалення системи управління кар'єрою працівників на підприємствах в умовах кадрового дефіциту (рис.1).

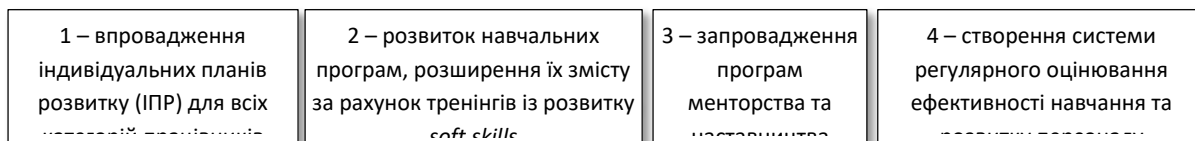


Рис.1. Рекомендації щодо удосконалення системи управління кар'єрою персоналу в умовах кадрового дефіциту

Джерело: складено авторами

Індивідуальні плани розвитку передбачають чітке визначення кар'єрних цілей, шляхів їх досягнення, необхідних компетентностей і строків реалізації. ІПР допомагають персоналізувати управління кар'єрою, оскільки працівники отримують можливість самостійно впливати на свій розвиток, а керівництво - інструмент для прогнозування кадрового резерву. У сучасних умовах це підвищує відчуття стабільності, залученість і лояльність персоналу, що безпосередньо впливає на зниження рівня плинності кадрів.

Тренінги із розвитку м'яких навичок (*soft skills*) будуть розвивати комунікацію, емоційний інтелект, лідерство, тайм-менеджмент та стресостійкість що є критично важливими компетенціями в період високої мобільності робочої сили, адже сприяють ефективній адаптації, взаєморозумінню в колективі та підвищенню продуктивності. Розвиток гнучких форматів навчання - онлайн-курсів, вебінарів і внутрішніх освітніх платформ - дозволяє працівникам поєднувати професійну діяльність і саморозвиток, що підвищує привабливість підприємства як роботодавця. Передавання знань і досвіду від досвідчених співробітників новачкам завдяки програмам менторства та наставництва забезпечує швидку адаптацію, знижує рівень стресу в перші місяці роботи та формує відчуття підтримки. У контексті кадрового дефіциту менторство виконує подвійну функцію – сприяє підготовці кадрового резерву та зміцнює корпоративну ідентичність, що допомагає утримувати працівників, підвищуючи рівень їхньої залученості. Нарешті створення системи регулярного оцінювання ефективності навчання та кар'єрного розвитку персоналу передбачає збирання зворотного зв'язку від працівників, аналіз ефективності освітніх програм, визначення їхньої відповідності стратегічним цілям підприємства, що дає змогу вчасно коригувати навчальні модулі, адаптувати їх до нових ринкових вимог та оптимізувати витрати на розвиток персоналу.

Отже, удосконалення системи управління кар'єрою працівників у сучасних умовах має бути орієнтованим на індивідуалізацію підходів до розвитку персоналу, підвищення рівня навчальної активності, розвиток менторства та створення ефективної системи мотивації. Комплексне поєднання цих елементів дозволить підприємствам не лише зменшити відтік кадрів, а й сформувати стійкий кадровий потенціал, здатний забезпечити стабільність, гнучкість і конкурентоспроможність організації у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Алдошина М. В., Козубова Н. В. Управління кар'єрним зростанням працівників сфери гостинності та рекреації. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-68> (дата звернення: 17.10.2025).
2. Жуковська В.М., Миколайчук І.П., Марняло А.М., Шома М.С. Рекрутмент як технологія ефективного залучення й онбордингу персоналу. *Бізнес Інформ*. 2021. №12. С. 257–262. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-257-262> (дата звернення: 17.10.2025)
3. Давиденко В.В., Турчак В.В., Когут А.А. Теоретико-методичні засади управління діловою кар'єрою персоналу на підприємстві. *Подільський науковий вісник*. 2023. № 2 (26). С. 18–23.
4. Кузенкова Є. Найкращий час для найму та пошуку роботи: ринок праці – на вершині. Work.ua : веб-сайт. URL: <http://surl.li/ffyhdt> (дата звернення: 17.10.2025).
5. Шавкун І.Г., Дибчинська Я.С. Управління кар'єрою та репутацією: курс лекцій для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Менеджмент». Запоріжжя : ЗНУ, 2022. 122 с.
6. Що потрібно знати про український ринок праці у 2024 році? Дослідження та аналітика від robota.ua. Budni : медіаплатформа від robota.ua. URL: <http://surl.li/vlegdc> (дата звернення: 17.10.2025).
7. Greenhaus J.H., Callanan G.A., Godshalk V.M. Career Management. Los Angeles : Sage Publications Inc., 2010. 485 p.
8. Lewis G., Mohapatra M. LinkedIn Data: Soft Skills Tied to Faster Promotions. LinkedIn: веб-сайт. URL: <http://surl.li/hgxaam> (дата звернення: 18.10.2025).
9. Messich B. Career Lattice: Breaking The Mold Of Traditional Career Advancement. People Managing People: веб-сайт. URL: <http://surl.li/oapdvx> (дата звернення: 18.10.2025).

УДК 338.45:664:005

Расулова А.М., к.е.н., доцент
Ніверчук Є.О.*Державний торговельно-економічний університет, м. Київ***СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ КРАФТОВИХ ПЕКАРЕНЬ**

Крафтові виробництва (малі пивоварні, пекарні, сироварні, кондитерські, майстерні з виготовлення соусів/напоїв тощо) характеризуються високою варіативністю продукції, обмеженими ресурсами, великою часткою ручної праці та сильним фокусом на якості й унікальності. Через це традиційні підходи до стандартизації та управління бізнес-процесами часто або не застосовуються, або адаптуються неефективно. Відсутність формалізованих процесів призводить до варіації якості, перевитрат матеріалів, складнощів масштабування та проблем з дотриманням регуляторних вимог. Необхідне дослідження методів, які дозволять зберегти крафтову унікальність і водночас підвищити операційну ефективність і стабільність.

Крафтові пекарні в Україні стають одним із найдинамічніших сегментів харчової промисловості. Їхній розвиток зумовлений поєднанням традиційних ремісничих технологій із сучасними підходами до управління, маркетингу та безпечності харчових продуктів. Концепція крафтового виробництва базується на принципах натуральності, екологічності, обмежених обсягів випуску, творчого підходу до рецептури й персоналізації смаку. Проте для сталого розвитку таких підприємств необхідним є впровадження системного підходу до управління бізнес-процесами, який забезпечує ефективність використання ресурсів, мінімізацію ризиків і стабільність якості продукції [1; 2].

Системний підхід до управління полягає у розгляді підприємства як єдиної організаційно-технологічної системи, де всі процеси взаємопов'язані та підпорядковані досягненню загальної мети – виробництва якісної, безпечної та конкурентоспроможної продукції. Основу управління становить ідентифікація та опис бізнес-процесів пекарні, визначення їхніх взаємозв'язків, послідовності виконання і відповідальних осіб. Згідно з авторською моделлю «дерево бізнес-процесів крафтової пекарні», діяльність підприємства поділяється на основні, забезпечуючі та управлінські процеси (табл. 1).

Таблиця 1

Дерево бізнес-процесів крафтової пекарні

Види бізнес-процесів	Назва процесу	Мета
Основні	Розробка рецептури → Закупівля сировини → Підготовка → Виробництво → Контроль якості → Пакування → Дистрибуція/продаж	Створення продукту та його доставка клієнту
Забезпечуючі (допоміжні)	Управління запасами, утилізація відходів, технічне обслуговування, контроль санітарії	Забезпечення безперебійності
Управлінські	Планування, фінанси, облік, маркетинг, зв'язки з клієнтами	Координація і розвиток бізнесу

Джерело: розроблено авторами

До основних належать: отримання замовлень, закупівля сировини, підготовка тіста, випікання, охолодження, пакування, зберігання готової продукції, роздрібний продаж та обслуговування клієнтів. Забезпечуючі процеси охоплюють оптову реалізацію, пакування та маркування, організацію доставки, технічне обслуговування обладнання, контроль якості, закупівлю пакувальних матеріалів. Управлінські процеси включають управління персоналом, фінансами, маркетингом, логістикою, розвитком продукту та інформаційним забезпеченням. Взаємодія між цими рівнями формує цілісну систему, де результат кожного етапу є ресурсом для наступного. Така структура відповідає вимогам ISO 9001 і ISO 22000 щодо процесного управління та дозволяє ефективно контролювати якість і безпечність на всіх стадіях [3; 4].

У контексті системного підходу управління бізнес-процесами передбачає існування взаємозв'язаних елементів: вхід – процес – вихід – зворотний зв'язок. На вході система отримує ресурси – сировину, персонал, фінанси, інформацію; у процесі вони трансформуються через виробничі, технологічні та логістичні операції у готовий продукт – вихід системи. Зворотний зв'язок забезпечується аналізом результатів, контролем KPI, аудиторськими перевітками, відгуками клієнтів та коригувальними діями. Така модель дозволяє забезпечити саморегуляцію системи та її адаптацію до змін зовнішнього середовища. Відповідно до авторської моделі, системний підхід реалізується через «дерево бізнес-процесів крафтової пекарні» (рис. 1), яке демонструє логічну взаємодію основних, забезпечуючих і управлінських процесів.

Кожен рівень цієї структури виконує специфічні функції, але всі вони об'єднані спільною метою – забезпеченням сталого розвитку підприємства та створенням доданої цінності для споживача [5].

Управління персоналом у такій системі ґрунтується на принципах професійної підготовки, мотивації, відповідальності й культури якості. Працівники проходять регулярні інструктажі з гігієни та безпеки, підвищують кваліфікацію в галузі сучасних технологій випікання, брають участь у внутрішніх аудитах НАССР. Керівники організовують навчання за стандартами FSSC 22000 і ISO 22000, що сприяє підвищенню рівня управлінської культури та формує довіру споживачів до бренду.

Фінансовий менеджмент у крафтових пекарнях має забезпечувати збалансованість між якістю продукції та рентабельністю. Управлінський облік, калькуляція собівартості, бюджетування, контроль енерговитрат і аналіз cash-flow є важливими інструментами системного підходу. Вони дозволяють своєчасно оцінювати економічну ефективність і приймати рішення щодо оптимізації асортименту, цінової політики та використання ресурсів.

Для організації бізнес-процесів у крафтових пекарнях застосовують низку методів їх проєктування та вдосконалення. Поширеним є моделювання процесів у нотаціях BPMN або Bizagi для формалізації процесів, що дозволяє візуалізувати потоки робіт і визначити вузькі місця; Value Stream Mapping (VSM) – для виявлення втрат;

Метод «Lean Production» орієнтований на усунення втрат і підвищення цінності для споживача через оптимізацію часу, енергії та ресурсів. Концепція Kaizen сприяє постійному покращенню процесів за участю всіх працівників. У невеликих крафтових виробництвах ефективно працює також метод «5S», який допомагає організувати робочі місця та забезпечити чистоту, порядок і дисципліну шляхом QR-маркування партій. Усі ці підходи гармонійно поєднуються з вимогами системи НАССР, яка регламентує управління ризиками та контроль критичних точок на кожному етапі виробництва [3; 4].

Важливою складовою системного підходу є визначення показників ефективності управління бізнес-процесами (KPI). Серед кількісних індикаторів – рівень браку, собівартість одиниці продукції, тривалість виробничого циклу, коефіцієнт використання обладнання, енергоспоживання на одиницю виробу, рентабельність і прибутковість. До якісних KPI належать рівень задоволеності споживачів, частота рекламцій, стабільність смакових характеристик, інноваційність продукту, своєчасність виконання замовлень. Регулярний моніторинг цих показників створює підґрунтя для прийняття управлінських рішень, аналізу ризиків і визначення напрямів удосконалення діяльності підприємства [1; 6].

Зовнішні фактори – економічні, соціальні, нормативні – впливають на діяльність крафтових пекарень, тому в межах системного підходу велике значення має ризик-менеджмент. Його реалізація включає диверсифікацію постачальників, страхування обладнання, контроль нормативних змін, використання державних програм підтримки малого бізнесу. Завдяки цьому підприємство здатне зберігати стабільність навіть за умов коливання ринку чи зростання вартості енергоносіїв [2; 6].

У сучасному динамічному середовищі оптимізація бізнес-процесів перетворюється з інструментальної стратегії на необхідну умову виживання та сталого розвитку організацій. Постійне вдосконалення процесів дає змогу підприємствам уникати операційної інерції та своєчасно реагувати на зміни. Сучасні компанії мають швидко адаптуватися до коливань ринку, технологічного прогресу та еволюції споживчих очікувань, які змінюються з безпрецедентною швидкістю.

Отже, системний підхід до управління бізнес-процесами в крафтових пекарнях передбачає інтеграцію технологічних, економічних, управлінських і соціальних компонентів. Він базується на процесному мисленні, стандартизації процедур, використанні показників ефективності та постійному вдосконаленні. Комплексна взаємодія всіх елементів – від постачання сировини до зворотного зв'язку із клієнтами – формує цілісну, гнучку та результативну систему управління, що гарантує високу якість, безпечність і конкурентоспроможність продукції на ринку України.

Список використаних джерел

1. Василенко В.А., Шевченко Л.С. Менеджмент організацій. Київ: Центр навч. літератури, 2021. 472 с.
2. Кравченко В. І., Яровий В. С. Організаційно-економічні аспекти розвитку крафтового виробництва харчових продуктів в Україні. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14, № 1. С. 5–14. DOI: <https://doi.org/10.15673/fie.v14i1.2345>
3. Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» № 771/97-ВР від 23.12.1997 (зі змінами).
4. ДСТУ ISO 22000:2019. Системи управління безпечністю харчових продуктів. Вимоги до будь-яких організацій харчового ланцюга. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2019.
5. Расулова А.М., Салімон О.М. Опис бізнес-процесів готелю. //Пріоритети фінансово-економічного управління : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 15 січня 2021 р). Одеса : Східноєвропейський центр наукових досліджень, 2021. С.159 – 162.
6. Ковальчук О.С. Управління виробничими процесами на малих підприємствах харчової промисловості. Вісник Національного університету харчових технологій. 2021. Т. 27, № 4. С. 112–119.

УДК 657.422

Рець О.В., магістрант групи ЗМО-24-1М

Науковий керівник: Бірюченко С.Ю., к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій*Державний університет «Житомирська політехніка»***Розвиток системи управління прибутком підприємства**

Формування ефективної системи управління прибутком є одним із ключових завдань сучасного підприємства, оскільки прибуток визначає фінансову стабільність і можливості розвитку. Ефективне управління дозволяє підприємству раціонально використовувати ресурси, контролювати витрати та максимізувати доходи від господарської діяльності. Система управління прибутком забезпечує планування, аналіз та прогнозування фінансових результатів, що є основою прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Вона дозволяє чітко визначити джерела формування прибутку та оптимально розподілити його на реінвестування, виплату дивідендів та соціальні потреби. Формування такої системи є необхідним для підвищення конкурентоспроможності підприємства та зміцнення його позицій на ринку. Вона сприяє підвищенню рентабельності та ефективності операційної, фінансової та інвестиційної діяльності [3].

Управління прибутком підприємства – це комплекс цілеспрямованих організаційних, аналітичних та фінансово-економічних заходів, спрямованих на формування, розподіл і ефективне використання прибутку. Воно передбачає планування доходів і витрат, контроль за фінансовими потоками, оцінку результатів діяльності та прийняття обґрунтованих рішень для максимізації фінансового результату [3].

Система управління прибутком підприємства виконує комплекс завдань, спрямованих на планування, контроль, оптимізацію та ефективне використання фінансових результатів діяльності. Вона забезпечує максимізацію доходів, раціональний розподіл прибутку та стабільність грошових потоків. Завдяки цій системі керівництво підприємства отримує можливість приймати обґрунтовані управлінські рішення та оцінювати ефективність діяльності різних напрямів бізнесу. Ефективне функціонування системи управління прибутком сприяє фінансовій стійкості та підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Система управління прибутком є ключовим інструментом забезпечення стратегічного розвитку та довгострокового зростання підприємства [1].

Незважаючи на різні підходи до організації управління прибутком, більшість дослідників виділяють шість обов'язкових та загальноприйнятих складових елементів системи управління прибутком підприємства. До них належать [1; 2]:

- політика підприємства щодо управління прибутком, яка визначає стратегічні цілі та орієнтири фінансової діяльності;
- концепція управління прибутком, що формує підхід до його формування, розподілу та використання;
- принципи управління прибутком, які визначають основи і правила прийняття управлінських рішень;
- механізм управління прибутком, що включає організаційні та фінансові інструменти впливу;
- інформаційна система, яка забезпечує збір, обробку та аналіз фінансових даних; а також методи аналізу та планування прибутку, що дозволяють прогнозувати фінансові результати і приймати обґрунтовані рішення.

Таким чином, управління прибутком підприємства є ключовим елементом фінансового менеджменту, що забезпечує стабільність і ефективність його діяльності. Воно поєднує планування, контроль, розподіл та аналіз прибутку, що дозволяє підприємству досягати стратегічних фінансових цілей. Ефективне управління прибутком сприяє максимізації доходів та оптимізації витрат, забезпечуючи фінансову стійкість підприємства. Раціональний розподіл прибутку між фондами споживання та нагромадження дозволяє задовольняти потреби власників, персоналу і соціальні зобов'язання підприємства. Сучасні системи управління прибутком використовують аналітичні інструменти, інформаційні системи та методи оцінки ризиків, що підвищує обґрунтованість управлінських рішень. Комплексне функціонування всіх елементів системи сприяє підвищенню конкурентоспроможності та забезпечує ресурсну базу для розвитку.

Список використаних джерел

1. Боденчук Л., Боденчук С., Нідельчу В. Формування системи управління прибутком підприємства. Економіка та суспільство. 2023. №50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-25>
2. Гуменюк В. С. Теоретичні основи управління прибутком підприємств. Науково-практичний журнал Інфраструктура ринку. 2018. № 20. С. 50-55.
3. Корбутяк А., Привалов А. Управління прибутком підприємства в сучасних умовах господарювання. Молодий вчений. 2023. №5 (117). С. 149-153.

УДК 65.012.4:658

Рябоволик Т.Ф., завідувач кафедри економіки,
менеджменту та комерційної діяльності, к.е.н., доцент
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

Адаптивні моделі управління: як організації зберігають ефективність в умовах турбулентності

Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем невизначеності та турбулентності зовнішнього середовища. Глобалізаційні процеси, технологічні зрушення, посилення конкуренції, економічні та політичні кризи, а також непередбачувані виклики (зокрема пандемії, війна та воєнні конфлікти, екологічні загрози) змушують організації шукати нові підходи до управління. Традиційні моделі, орієнтовані на стабільність і довгострокову передбачуваність, виявляються малоефективними в умовах швидкоплинних змін.

У цих реаліях зростає значення адаптивних моделей управління, які передбачають гнучкість, швидке реагування, здатність до постійного навчання та трансформації. Вони дозволяють організаціям не лише зберігати ефективність, але й використовувати кризові ситуації як можливість для розвитку та інновацій.

Актуальність дослідження адаптивних моделей управління, зумовлена потребою у формуванні таких управлінських систем, які здатні забезпечити стійкість бізнесу, конкурентоспроможність і довгострокову результативність в умовах невизначеності та постійних змін середовища.

У науковій літературі ключовими концептами, що пояснюють, як організації зберігають ефективність в умовах турбулентності, є *динамічні здібності* (dynamic capabilities), *гнучкість організацій* та *стратегічна адаптація*. Концепція динамічних здібностей, запропонована Teece, Pisano та Shuen, описує здатність організації інтегрувати, формувати та реорганізовувати ресурси і компетенції для ефективного реагування на зміни [1]. Подальші дослідження підкреслюють, що розвиток динамічних здібностей сприяє організаційній гнучкості та забезпечує здатність компаній швидко адаптуватися до глибокої невизначеності [2, 3].

Дослідження Н. Volberda та співавторів показують, що стратегічна гнучкість і коеволюція організації зі змінами зовнішнього середовища забезпечують довгострокову стійкість і конкурентні переваги [4]. Емпіричні роботи Phillips et al. та Reed підтверджують, що ефективність організацій у турбулентному середовищі визначається здатністю поєднувати гнучкість із результативністю, а цифрова трансформація посилює роль динамічних здібностей у процесах адаптації [5, 6]. Таким чином, інтеграція цих підходів створює міцну теоретичну та практичну основу для розвитку адаптивних моделей управління в сучасних організаціях.

Адаптивні моделі управління – це системи організаційного управління, орієнтовані на забезпечення ефективності компаній у умовах швидкоплинних змін, високої невизначеності та турбулентності зовнішнього середовища. Суть таких моделей полягає в здатності організації оперативно виявляти зміни у зовнішньому середовищі, швидко реагувати на них і трансформувати внутрішні ресурси та процеси для підтримки конкурентоспроможності. Основними характеристиками адаптивних моделей є гнучкість, здатність до навчання, стратегічна мобільність та інтеграція інновацій у процеси управління (рис.1).

Самі ж адаптивні моделі управління базуються на різних підходах – від концепції динамічних здібностей та agile-методів до амбідекстрії, сценарного управління й цифрової трансформації. Кожна з цих моделей має власні характеристики, сфери застосування та приклади успішної імплементації у бізнес-практиці, але всі вони спрямовані на головне – збереження та підвищення ефективності організацій в умовах невизначеності та турбулентності.

Модель динамічних здібностей базується на вмінні виявляти можливості, мобілізувати ресурси та перебудовувати процеси. Її прикладом є *Apple*, що системно трансформує свою бізнес-модель.

Agile-модель акцентує увагу на ітеративності та роботі крос-функціональних команд. *Spotify* успішно реалізує її завдяки «squads» і «tribes».

Амбідекстрія дозволяє одночасно використовувати існуючі ресурси та розвивати нові напрями. Це демонструє *IBM*, поєднуючи консалтинг із розвитком AI та хмарних технологій.

Сценарне управління ґрунтується на розробці альтернативних сценаріїв майбутнього, як у випадку з *Shell*, що планує довгострокові стратегії в енергетиці.

Антикризова модель орієнтована на швидкі зміни під час криз. *Zoom* під час пандемії масштабував інфраструктуру для задоволення різкого попиту.

Модель цифрової трансформації передбачає використання цифрових технологій як основи адаптивності. *Siemens* застосовує «цифрових двійників» для підвищення ефективності підприємств.



Рисунок 1 – Сутність та основні характеристики адаптивних моделей управління
Джерело: розроблено автором

Отже, адаптивні моделі управління формують основу стійкого розвитку організацій в умовах невизначеності. Вони дозволяють поєднувати гнучкість, інноваційність та стратегічну мобільність, що забезпечує конкурентні переваги.

Подальший розвиток цих моделей пов'язаний із глибшою інтеграцією цифрових технологій, посиленням ролі аналітики даних та формуванням культурної готовності до змін, що стане визначальним фактором успіху організацій у майбутньому.

Список використаних джерел

1. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management // *Strategic Management Journal*. – 1997. – Vol. 18(7). – P. 509–533. – Режим доступу: https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Teece%2C%20Pisano%20and%20Shuen%20%281997%29.pdf
2. Teece D. J. Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy // *California Management Review*. – 2016. – Vol. 58(4). – Режим доступу: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2771245
3. Söderlund J., Pemsel S., Hällgren M. Dynamic capabilities in project-based organizations: Sensing, seizing, and reconfiguring in turbulent environments // *International Journal of Project Management*. – 2023. – Vol. 41(6). – Режим доступу: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786323000339>
4. Volberda H. W. Building the Flexible Firm: How to Remain Competitive. – Oxford: Oxford University Press, 1998. – 320 p. – Режим доступу: https://repub.eur.nl/pub/6397/eur_volberda_26.pdf
5. Phillips F., Naruetharadhol P. Organizational effectiveness in turbulent environments: Resilience, agility and flexibility // *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. – 2019. – Vol. 5(4). – Режим доступу: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X18300039>
6. Reed J. Turbulence Duration: A neglected dimension in organization–environment relationships // *Journal of Organization Design*. – 2025. – Vol. 14(1). – Режим доступу: <https://link.springer.com/article/10.1007/s12063-025-00552-1>

УДК 658.3

Савчук А.В., здобувач, група ЗМО-24-1М

Царук І.М., к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій

Державний університет «Житомирська політехніка»

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ПІДПРИЄМСТВА: ЗНАЧЕННЯ ТА РІВНІ РЕАЛІЗАЦІЇ

В умовах ринкової економіки керівництво будь-якого підприємства постійно стикається із завданням підвищення ефективності його діяльності. Ця проблема залишається актуальною як для зарубіжних, так і для вітчизняних суб'єктів господарювання. Висока ефективність забезпечує конкурентоспроможність підприємства, його стабільний розвиток і комерційний успіх. Одним із ключових напрямів підвищення результативності діяльності в умовах сьогодення є формування та розвиток корпоративної культури, яка виступає важливим внутрішнім ресурсом підприємства. Саме корпоративна культура впливає на мотивацію персоналу, рівень взаємодії між працівниками, стиль управління та здатність компанії адаптуватися до змін ринкового середовища.

Корпоративна культура являє собою складну сукупність спільних для всіх членів колективу норм, цінностей і правил, що сформувалися в процесі взаємодії працівників між собою та з керівництвом. Вона впливає на їхню поведінку, способи комунікації, використання символів і засобів спілкування як у межах організації, так і поза нею. Так, на думку Сікорської Л.В. та Лесько О.Й., корпоративна культура сприяє поліпшенню соціально-психологічного клімату в колективі, створенню умов для творчої праці, підтриманню соціальної злагоди, партнерства та формуванню суспільних і державних інтересів [1].

Культура підприємства об'єднує всі напрями діяльності, внутрішні функціональні елементи та відносини, зміцнює командний дух, формує позитивний імідж компанії, підвищує її репутацію та якість взаємин із партнерами, постачальниками, клієнтами й громадськістю. Ефективне впровадження корпоративної культури, створення чіткої системи корпоративних цінностей і продуманої системи матеріального стимулювання підвищують мотивацію працівників, зміцнюють внутрішню стабільність організації та сприяють зростанню її економічних показників, що підтверджується досвідом провідних міжнародних і національних компаній.

Зазвичай в економічній науці виділяють три рівні корпоративної культури [2]:

- матеріальний рівень – це зовнішній, «твердий» рівень корпоративної культури, він охоплює фізичні елементи підприємства: виробничі потужності, дизайн та якість продукції, обладнання, оформлення робочих місць, зовнішній вигляд будівель і співробітників;
- інституційний рівень – середній рівень, який відображає організаційну структуру, систему управління, характер взаємин між працівниками, а також сукупність внутрішніх правил, норм і дисциплін, що регулюють діяльність підприємства;
- духовний рівень – базовий, або «м'який» рівень корпоративної культури, він включає спільні цінності, моральні принципи, корпоративний дух, традиції, рівень усвідомлення працівниками своєї причетності до компанії, їхню поведінку та якість взаємодії. Саме цей рівень формує внутрішню єдність колективу й визначає справжню сутність корпоративної культури.

В той же час варто відмітити, що корпоративна культура, це явище яке виникає спонтанно на підприємстві, або яке підприємство отримує у вже готовому вигляді. В її основі закладено цілеспрямований процес формування та розвитку. Формування та розвиток корпоративної культури – це безперервний і цілеспрямований процес створення, впровадження та підтримання системи спільних цінностей, норм, традицій і стандартів поведінки, які визначають взаємовідносини між працівниками, їх ставлення до роботи та компанії загалом. Сильна корпоративна культура сприяє підвищенню мотивації персоналу, зміцненню командного духу, покращенню внутрішньої комунікації та формуванню довіри між керівництвом і працівниками. Вона також забезпечує стабільність організації, її позитивний імідж на ринку та створює основу для ефективного впровадження інновацій і досягнення довгострокових стратегічних цілей підприємства [1].

Отже, корпоративну культуру доцільно розглядати як сукупність спільних для всіх працівників цінностей, норм і правил поведінки, які визначають їхні дії на роботі та способи комунікації в колективі. Вона є своєрідною формою «неформальної свідомості» організації та важливим нематеріальним активом, що проявляється у ставленні, мотивації та поведінці персоналу. Корпоративна культура безпосередньо пов'язана з цілями підприємства, сприяючи їх досягненню через узгодження інтересів працівників і компанії. У сучасних умовах така культура має формувати сприятливе середовище для нововведень, підтримувати відкритість до змін і розвиток інновацій.

Список використаних джерел:

1. Сікорська Л.В., Лесько О.Й. Формування корпоративної культури підприємства. 2019. URL: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/63uen>.
2. Глива С.Р., Передало Х.С. Корпоративна культура: значимість, функції та цінності. Економіка та суспільство. 2024. № 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3870/3790>

УДК 336.025

Самчук С.В., здобувач ФБСО
Керівник: Остапчук Т.П., д.е.н., проф.,
зав. кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій
Державний університет «Житомирська політехніка»

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Управління фінансовою стійкістю підприємства є одним із ключових напрямів забезпечення його стабільного розвитку та конкурентоспроможності на ринку. У сучасних умовах економічної нестабільності, коливань валютних курсів, інфляційних процесів та зростання конкуренції ефективне управління фінансами стає необхідністю для кожного суб'єкта господарювання. Фінансова стійкість підприємства визначає його здатність своєчасно виконувати фінансові зобов'язання, підтримувати ліквідність і забезпечувати прибутковість. Без належного контролю та планування фінансових потоків підприємство ризикує втратити платоспроможність та репутацію на ринку [3].

Необхідність управління фінансовою стійкістю також пов'язана з ефективним використанням власного та залученого капіталу, оптимізацією структури активів і пасивів. Вона дає змогу підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища та уникати кризових ситуацій. Управління фінансовою стійкістю передбачає регулярний аналіз фінансових показників, планування бюджету, контроль за витратами та оцінку ризиків. Ефективна система управління дозволяє підприємству не лише підтримувати стабільність, а й реалізовувати стратегічні плани розвитку.

Отже, забезпечення фінансової стійкості є запорукою довгострокової стабільності, підвищення інвестиційної привабливості та зміцнення позицій на ринку. Систематичне управління фінансами сприяє підвищенню ефективності діяльності та зниженню ризиків банкрутства. Тому підприємства, які приділяють належну увагу цій сфері, мають значні переваги у конкурентному середовищі [1].

Управління фінансовою стійкістю підприємства - це комплекс організаційних, аналітичних і планово-контрольних заходів, спрямованих на забезпечення збалансованого та стабільного фінансового стану підприємства. Воно передбачає оптимізацію структури капіталу і активів, контроль ліквідності та платоспроможності, ефективне планування доходів і витрат, а також мінімізацію фінансових ризиків [1; 2].

Головна мета управління фінансовою стійкістю - забезпечення підприємству здатності виконувати свої фінансові зобов'язання, підтримувати прибутковість та зберігати фінансову незалежність навіть за умов коливань зовнішнього середовища. Ефективне управління фінансовою стійкістю також сприяє довгостроковому розвитку, підвищенню інвестиційної привабливості та укріпленню конкурентних позицій на ринку [2].

У процесі управління фінансовою стійкістю підприємства виділяють п'ять основних етапів, які формують послідовну систему дій від аналізу до практичного впровадження заходів. Перший етап передбачає визначення ключових складових фінансової стійкості, таких як структура капіталу, ліквідність, платоспроможність та рівень прибутковості. Наступні етапи включають аналіз поточного фінансового стану підприємства, оцінку впливу внутрішніх і зовнішніх чинників, планування заходів щодо стабілізації фінансів і оптимізації ресурсів. Заключні етапи процесу зосереджені на розробці методів і принципів управління фінансовою стійкістю, впровадженні системи контролю та моніторингу показників, а також оцінці ефективності прийнятих рішень [3].

Така поетапна структура дозволяє підприємству своєчасно реагувати на ризики, підтримувати стабільність фінансового стану, підвищувати інвестиційну привабливість та забезпечувати довгострокову життєздатність у конкурентному середовищі.

Таким чином, механізм управління фінансовою стійкістю підприємства являє собою комплекс взаємопов'язаних заходів, методів і інструментів, спрямованих на забезпечення стабільного фінансового стану та довгострокової життєздатності організації. Він включає планування, контроль, аналіз фінансових потоків, оптимізацію структури капіталу та управління ризиками. Ефективне функціонування цього механізму дозволяє підприємству своєчасно реагувати на внутрішні та зовнішні виклики, підтримувати ліквідність і платоспроможність. Крім того, механізм сприяє підвищенню інвестиційної привабливості, конкурентоспроможності та реалізації стратегічних цілей розвитку.

Список використаних джерел:

1. Єленьких С.Я. Удосконалення процесу управління фінансово стійким розвитком промислового підприємства. Економіка промисловості. 2022. №3. С. 74-80.
2. Косарева І.П., Бут А.С. Механізм управління фінансовою стійкістю підприємства. Економічні науки. 2017. №4. С. 678-682.
3. Ловінська І.Г. Фінансова стійкість організацій як індикатор економічного потенціалу. Фінанси, облік і аудит. 2014. № 1(23). С. 25-32.

УДК 005.915

Свінціцький Д. Р., магістрант, гр. МОМ-25, ФБСО
Науковий керівник – Орлова К. Є., к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій
Державний університет «Житомирська політехніка»

Теоретичні засади управління фінансовими результатами підприємства

У сучасних економічних умовах, коли ринки характеризуються підвищеною мінливістю, інфляційним тиском, воєнними ризиками та загальною нестабільністю фінансової системи, особливої актуальності набуває проблема ефективного управління фінансовими результатами. Для більшості українських підприємств нині головним викликом є не лише забезпечення прибутковості, а й збереження фінансової стійкості, платоспроможності та раціонального використання ресурсів у середовищі, де зовнішні чинники постійно змінюються.

Фінансовий результат – це інтегральний показник, який відображає ефективність усіх напрямів діяльності підприємства. Його формування є наслідком взаємодії управлінських рішень у сфері виробництва, збуту, інвестицій, фінансів і маркетингу. Головним завданням менеджменту у цій площині є підтримання оптимального співвідношення між доходами і витратами, що забезпечує не лише короткострокову прибутковість, а й довгострокову стабільність бізнесу. Для досягнення цього важливо не просто збільшувати обсяги реалізації, а насамперед підвищувати ефективність використання наявних ресурсів. Зменшення собівартості за рахунок раціоналізації виробничих процесів, підвищення продуктивності праці, модернізації обладнання та енергоефективності безпосередньо впливає на чистий прибуток. Водночас надмірне скорочення витрат може призвести до втрати ринкових позицій, тому доцільно забезпечувати баланс між економією ресурсів і підтриманням належного рівня якості продукції чи послуг. Доходна частина фінансових результатів формується під впливом ефективності збутової політики, гнучкості цінових стратегій, якості маркетингових інструментів і ступеня диверсифікації ринків. Для підприємства надзвичайно важливо мати збалансовану товарну політику: відмова від нерентабельних напрямів і розвиток тих, що забезпечують високу маржинальність, дозволяють стабілізувати доходи навіть у кризові періоди. Сучасний підхід до управління доходами передбачає глибокий аналіз поведінки споживачів, конкурентного середовища та тенденцій ринку, що дає можливість прогнозувати зміни попиту й адаптувати цінову політику без втрати клієнтської бази.

Усі дії та рішення менеджменту зрештою мають бути зорієнтовані на досягнення позитивного фінансового результату – прибутку, який відображає приріст вартості чистих активів, що фактично належать власникам підприємства. Очевидно, що ефективність управлінських рішень безпосередньо залежить від наявності достовірного, повного й своєчасного інформаційного забезпечення [2]. Системне управління фінансовими результатами неможливе без якісного фінансового аналізу. Саме аналітична діяльність дає змогу оцінити поточну ситуацію, порівняти фактичні показники з плановими, виявити тенденції зміни рентабельності, ліквідності, ділової активності, оборотності активів і витрат. На основі цих даних приймаються управлінські рішення щодо оптимізації структури доходів і витрат, розподілу прибутку та планування подальших дій. Ефективним інструментом стають сучасні методи аналітики – сценарне моделювання, аналіз чутливості, контроль ключових фінансових коефіцієнтів у динаміці. Це дозволяє передбачити можливі наслідки управлінських кроків і мінімізувати ризики.

В умовах воєнного стану українські підприємства стикаються з підвищеними ризиками: втратою активів, порушенням логістичних ланцюгів, коливанням валютних курсів, скороченням платоспроможного попиту. У таких умовах управління фінансовими результатами має включати елементи антикризового фінансового менеджменту. Це передбачає створення резервів, перегляд бюджетів, оптимізацію оборотного капіталу, управління дебіторською заборгованістю, а також пошук альтернативних джерел фінансування – грантів, партнерських програм, краудфіндингових платформ. Гнучкість і здатність оперативної адаптації фінансової політики стають вирішальними чинниками виживання.

Узагальнимо, що управління формуванням фінансових результатів – це не лише набір фінансових розрахунків чи облікових процедур. Це комплексна система, яка охоплює стратегічне планування, аналітичну оцінку, контроль і прогнозування майбутніх результатів діяльності. Від якості цього управління залежить здатність підприємства не лише зберегти стабільність у короткостроковій перспективі, а й забезпечити інноваційний розвиток, зростання ринкової вартості та стійкість у довгостроковому вимірі.

Список використаних джерел

4. Мазур Н. Фінансові результати підприємств України: особливості бухгалтерського забезпечення їх формування та управління. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. №8. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-09-01>
5. Скорнякова Ю. Б., Мордвинов К. О. Фінансові результати діяльності підприємства: принципи обліку та облікова політика. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. № 71. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-9>.

УДК 338

Седляр Н.С., магістрант ФБСО, гр. ЗМО-24-1м
Науковий керівник Виговський В.Г., к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту,
 бізнесу та маркетингових технологій, ФБСО
Державний університет «Житомирська політехніка»,

Управління мотивацією персоналу в системі менеджменту приватного медичного закладу

У сучасних умовах функціонування приватних медичних закладів мотивація персоналу є одним із ключових чинників ефективності роботи організації. Вона впливає не лише на продуктивність праці, а й на якість надання медичних послуг, рівень задоволеності пацієнтів та загальну конкурентоспроможність закладу. Організація управління мотивацією передбачає поєднання економічних, організаційних та психологічних підходів, що дозволяє створити системну і результативну модель стимулювання працівників. Матеріальні стимули залишаються одним із основних інструментів мотивації. До них належать заробітна плата, премії за досягнення встановлених показників, соціальні пільги, страхування та інші фінансові бонуси. Водночас ефективна система управління персоналом передбачає комплексний підхід, що включає нематеріальні фактори: можливість професійного розвитку, навчання та підвищення кваліфікації, кар'єрний ріст, визнання досягнень, створення комфортних умов праці та підтримку корпоративної культури, яка сприяє взаємодії та командній роботі [1].

Організаційна структура управління мотивацією в приватному медичному закладі передбачає чіткий розподіл відповідальності. У великих закладах цим займаються спеціальні відділи управління персоналом або стратегічні департаменти, які контролюють підготовку, реалізацію та моніторинг мотиваційних програм. На малих і середніх підприємствах ці функції можуть поєднуватися з іншими управлінськими завданнями, проте принцип системності, послідовності та аналітичного підходу залишається обов'язковим. Методологічне забезпечення управління мотивацією персоналу ґрунтується на систематичному аналізі результатів роботи, оцінці задоволеності співробітників та визначенні основних факторів, що впливають на їхню ефективність. Для цього застосовуються різноманітні інструменти оцінки, такі як ключові показники ефективності (KPI), анкетування, індивідуальні плани розвитку та інші методи моніторингу. Це дозволяє коригувати мотиваційні механізми з урахуванням специфіки роботи окремих категорій персоналу, їхніх професійних компетенцій, досвіду та психологічних потреб.

Особливе значення у приватних медичних закладах має мотивація, орієнтована на досягнення конкретних результатів. Вона проявляється у стимулюванні підвищення якості медичного обслуговування, скороченні часу очікування пацієнтів, впровадженні сучасних методик лікування та інноваційних технологій. Психологічна підтримка працівників, визнання їхніх досягнень та заохочення ініціативності сприяють формуванню довіри між керівництвом і персоналом, зміцненню командного духу та підвищенню мотивації співробітників. Однією з найбільш гострих і системно невирішених проблем у сфері охорони здоров'я залишається професійне вигорання медичного персоналу. До його причин належать надмірне робоче навантаження, бюрократичні та адміністративні перешкоди [2], недостатній рівень оплати праці, конфліктні ситуації з пацієнтами та їхніми родинами, а також низьке визнання досягнень співробітників. Наслідком цього є емоційне та фізичне виснаження, прояви цинізму, зниження продуктивності, а також підвищена ймовірність змінити місце роботи [2]. Суттєвим протиріччям є те, що хоча вигорання має системний характер і зумовлене зовнішніми обставинами, більшість запропонованих рішень орієнтована на індивідуальний рівень. Існує розрив між «інструментальним» підходом до управління, який оцінює працівників за продуктивністю, та «гуманістичним», що зосереджений на їхньому благополуччі. Ця дихотомія є однією з головних проблем, що потребують невідкладного вирішення. Якщо не усувати першопричини вигорання – надмірне навантаження, бюрократичні бар'єри та низьку оплату праці – реалізація окремих заходів, спрямованих на покращення управління персоналом, буде неефективною. У результаті професійне вигорання зберігатиметься, а плінність кадрів зростатиме, що негативно впливатиме на загальну якість надання медичних послуг.

Отже, управління мотивацією персоналу в приватному медичному закладі є багатокомпонентним процесом, який поєднує економічні, організаційні та психологічні аспекти. Розроблена та впроваджена система стимулювання підвищує продуктивність праці, сприяє покращенню якості медичних послуг, формує корпоративну культуру та забезпечує стійкий розвиток закладу, закріплюючи його конкурентні переваги на ринку медичних послуг.

Список використаних джерел

5. Громцев К.М. Методи і організаційні складові підвищення рівня мотивації персоналу медичного закладу в умовах невизначеності. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2024. № 4 (74). С. 20- 28. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No4/20.pdf>.

6. Денисенко М. П., Бреус С. В., Левченко О. М. Методи та моделі управління персоналом закладів охорони здоров'я. Актуальні питання економічних наук. 2025. №14. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17009682>.

УДК 331.1

Сергійчук Ю.А., здобувач вищої освіти, гр. МО-68, ФБСО
Науковий керівник: Сотник А. А. к.е.н., доц.
Державний університет «Житомирська політехніка»

РОЛЬ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Досвід діяльності провідних підприємств засвідчує, що їхня ключова конкурентна перевага полягає у формуванні та збереженні унікального кадрового потенціалу. Високий рівень корпоративної культури забезпечує привабливість організації для талановитих фахівців, сприяє їх утриманню в колективі та стимулює до ефективної праці. Результати діяльності таких працівників формують позитивну репутацію підприємства, підвищують його конкурентоспроможність, приваблюють нових клієнтів і висококваліфікованих кадрів. Одним із головних завдань успішних компаній є постійний розвиток професійної компетентності персоналу, удосконалення його знань, навичок і вмінь [1].

Кадрова політика підприємства виступає ключовим напрямом управління персоналом, що охоплює систему принципів, підходів і методів, які визначають роботу кадрових служб. Вона є стратегічним інструментом організаційного управління, спрямованим на забезпечення узгодженої діяльності всіх працівників для досягнення цілей підприємства. Фактично кадрова політика відображає комплексну кадрову стратегію, яка поєднує різноманітні напрями роботи з персоналом, стиль взаємодії в колективі та підхід до ефективного використання трудових ресурсів [2].

Об'єктом кадрової політики є безпосередньо персонал підприємства, а суб'єктом – сформована система управління персоналом, яка включає в себе управлінських працівників всіх рівнів, а також кадрову службу. Зокрема кадровій службі віддається чи не найважливіша роль у формуванні та реалізації кадрової політики підприємства, адже саме вона розробляє цільові програми, здійснює постійний моніторинг ситуації та вносить певні корективи у виконання програм у випадку зміни параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування [3].

У сучасних умовах господарювання кадрова політика виступає одним із ключових елементів стратегічного управління підприємством, адже саме вона визначає принципи, цілі та механізми роботи з персоналом. Ефективна кадрова політика не лише забезпечує підприємство необхідними трудовими ресурсами, а й створює сприятливе робоче середовище, підвищує рівень мотивації та лояльності працівників, сприяє безперервному розвитку їхніх професійних компетенцій. Це, у свою чергу, є визначальним чинником підтримання конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Основна роль кадрової політики полягає у забезпеченні тісного взаємозв'язку між управлінням персоналом і загальною стратегією розвитку підприємства. Її завданням є формування та підготовка людських ресурсів, здатних ефективно реалізовувати стратегічні бізнес-цілі організації. Крім того, кадрова політика виконує функцію інструменту формування корпоративної культури, яка забезпечує залучення, утримання та розвиток талановитих фахівців.

Кадрова політика охоплює такі основні сфери:

1. Планування персоналу передбачає визначення потреби в кадрах, їхньої кількості, кваліфікації та розподілу відповідно до стратегічних цілей організації.
2. Добір і найм працівників стосується розроблення критеріїв відбору, проведення співбесід, оцінювання кандидатів і прийняття рішень щодо найму.
3. Професійний розвиток і навчання. Організація підвищення кваліфікації, тренінгів, наставництва та програм кар'єрного зростання.
4. Оцінювання діяльності персоналу, стосується розроблення системи показників ефективності, проведення атестацій, аналіз результатів роботи.
5. Мотивація та винагородження – це формування системи матеріальних і нематеріальних стимулів, спрямованих на підвищення залученості працівників.
6. Соціально-трудова відносина передбачає забезпечення сприятливого клімату в колективі, дотримання трудового законодавства, розвиток корпоративної культури.
7. Управління кадровим резервом полягає у виявленні перспективних працівників і підготовці їх до оголошення керівних посад.
8. Адаптація нових працівників стосується створення програм введення в посаду та допомога в швидкому включенні до робочого процесу.

Важливою складовою ефективною кадрової політики є нормативно-правове та етичне забезпечення діяльності з управління персоналом. Чітко визначена правова база, що регулює трудові відносини, соціальні гарантії та механізми взаємодії між працівниками й роботодавцем, створює умови для

стабільності трудового колективу та запобігає виникненню конфліктних ситуацій. Водночас дотримання етичних принципів, таких як рівність можливостей, прозорість кадрових процедур, повага до особистості працівника та недискримінаційний підхід при прийомі на роботу, формує позитивний імідж підприємства на ринку праці. Етична культура управління персоналом підсилює довіру працівників до керівництва, сприяє розвитку корпоративної відповідальності та знижує ризики соціальної напруги в колективі.

Кадрова політика – один з найважливіших інструментів активного впливу на всі процеси, що відбуваються в колективі, зокрема на розвиток економіки країни, оскільки вирішення багатьох господарських питань багато в чому залежить від правильності використання кадрів. Робота з кадрами відноситься до ключових моментів діяльності будь-якого підприємства як елементу економіки держави [1].

Основні завдання, які повинні вирішуватись на основі кадрової політики, зводяться до:

- розробки системи науково обґрунтованого вивчення здібностей працівників, їх професійного та посадового переміщення у відповідності з діловими й особистими якостями, застосування цілеспрямованої підготовки персоналу, його розвитку;
- активізації роботи кадрових служб з питань стабілізації трудового колективу, підвищення трудової і соціальної активності працівників;
- переходу від переважно адміністративних методів управління персоналом до економічних, соціальних і соціально-психологічних;
- залучення працівників до управління виробництвом [1, 2, 3].

Особливої уваги заслуговує питання формування мотиваційного механізму в межах кадрової політики. Розроблення ефективної системи стимулювання дозволяє не лише підвищити продуктивність праці, а й сформувати високий рівень задоволеності роботою, що безпосередньо впливає на стабільність кадрового складу. Посадження матеріальних і нематеріальних стимулів – таких як визнання досягнень, можливості професійного зростання, сприятливий психологічний клімат – створює міцну основу для довгострокової залученості персоналу.

Не менш важливим є забезпечення безперервного професійного розвитку працівників. Сучасне підприємство функціонує в умовах інтенсивного оновлення технологій і знань, тому підвищення кваліфікації персоналу слід розглядати як інвестицію в майбутнє організації. Розвиток компетенцій сприяє підвищенню гнучкості підприємства, його здатності адаптуватися до змін ринку та ефективно впроваджувати інновації.

Сучасна кадрова політика формується під впливом глобальних тенденцій, серед яких провідними є цифровізація, автоматизація процесів управління персоналом, а також розвиток дистанційних форм зайнятості. В умовах цифрової економіки кадрові служби дедалі частіше застосовують інформаційно-аналітичні системи для підбору кадрів, оцінювання результатів діяльності та управління кар'єрою працівників. Впровадження технологій HR-аналітики дає змогу приймати більш обґрунтовані управлінські рішення, зменшувати ризики помилок у доборі персоналу та підвищувати ефективність управління людськими ресурсами.

Отже, кадрова політика відіграє ключову роль у господарській діяльності підприємства. Вона фактично виступає фундаментальною основою всієї організаційної структури та її ефективного функціонування. Це зумовлено тим, що всі основні управлінські та виробничі функції – від фінансового планування й маркетингу до впровадження інновацій і забезпечення якості – безпосередньо залежать від якості, мотивації та результативності людських ресурсів. Жодна технологія чи фінансова стратегія не зможе бути реалізована без кваліфікованого й відданого персоналу.

Список використаних джерел:

1. Білявський В. М., Шуліковська К. В. Основні аспекти формування ефективної кадрової політики сучасних підприємств. Підприємництво та інновації. 2022. Вип. 25. С. 33-40. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.5>
2. Зачосова Н., Замогильна А. Значення кадрової політики підприємства для забезпечення стабільності його діяльності та кадрової безпеки. Економіка та суспільство. 2023. (56). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-49>
3. Равлик Р. В., Поліщук, Б. О. Формування ефективної кадрової політики сучасних підприємств. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. (14). URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-05>

УДК 378.22:005-051(477)

Сінельник Анастасія Сергіївна
здобувачка ступеня вищої освіти бакалавр
Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського
Намазова Юлія Ісмаїлівна
старший викладач, доктор філософії з публічного управління та адміністрування, асистент
кафедри публічного управління та менеджменту Вінницького державного педагогічного
університету
імені Михайла Коцюбинського

ПІДГОТОВКА МЕНЕДЖЕРІВ В УКРАЇНІ: ВПЛИВ НА РОЗВИТОК МАЛОГО ТА
СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

Ключові слова: малий бізнес, середнє підприємництво, управління, державна політика, конкурентоспроможність, економічний розвиток, інновації.

Прагнення України до інтеграції в європейське співтовариство зумовлює економічну переорієнтацію відповідно до європейських стандартів. Підприємства є фундаментальною ланкою суспільного поділу праці та становлять стрижневий елемент національної економіки, виробляючи як споживчі товари, так і засоби виробництва, одночасно задовольняючи потреби ринку та споживачів. У різноманітному масиві підприємств малі підприємства представляють наймасштабніший сегмент малих власників, які становлять значну частину населення та функціонують одночасно як безпосередні виробники та споживачі широкого спектру товарів і послуг [1]. Отже, малі підприємства займають критичні позиції у виробництві, торгівлі, сфері послуг, а також у фінансово-кредитній та страховій діяльності, на ефективність діяльності яких значною мірою впливає структура управління. Таким чином, створення та реалізація інноваційних форм господарювання постає першочерговим завданням для сприяння розвитку малого бізнесу в Україні [3].

Наукова значущість даного дослідження підкреслюється недостатньо вивченими проблемами управління малим бізнесом у сучасному економічному ландшафті нашої країни. У той час як різні причини пояснюють невдачі багатьох підприємств, основним фактором залишається незадовільний менеджмент команд і властиві недоліки в практиці управління.

Мета дослідження – виявити проблеми управління малими підприємствами та окреслення перспективи розвитку.

Виклад основного матеріалу. Як наукова дисципліна, орієнтована на організацію виробництва, менеджмент має вирішальне значення для ефективного та прибуткового функціонування малих підприємств [2]. Отже, сучасні теорії та практики менеджменту у сфері малого бізнесу набувають особливого значення. Перехід української економіки на ринкові відносини зумовлює необхідність вивчення форм і методів господарювання на рівні малого підприємства [3]. Вирішення цієї потреби шляхом практичного застосування таких ідей є одним із першочергових пріоритетів. Крім того, широка участь вітчизняних малих підприємств у світових ринках вимагає ретельного дослідження теорій і практики менеджменту.

Основні положення державної політики щодо підтримки малого та середнього підприємництва наголошують на створенні сприятливих умов для розвитку малого підприємництва [5]. Це, зокрема, забезпечення системності та комплексності механізмів державного регулювання їх розвитку; надання адресної допомоги малим підприємствам шляхом визначення пріоритетів та виділення ресурсів для їх виконання; гарантування рівного доступу до основних ресурсів для малих підприємств усіх форм власності [6]. В Україні підтримці малих і середніх підприємств також сприяла Організація Об'єднаних Націй через її ініціативу «Підтримка малого і середнього бізнесу в Україні» з 1999 по 2002 рік. Ця ініціатива була спрямована на підвищення управлінських можливостей керівників місцевих органів влади та малих і середніх підприємств у таких сферах, як стратегічне планування та управління інвестиціями. Вона була зосереджена на створенні та виконанні Програм місцевих інвестицій (МПІ) на період з 2000 по 2010 роки з метою залучення інвестицій для сприяння розвитку малого та середнього бізнесу на місцевому рівні [4]. Проте ефективність політичних заходів, запроваджених для підтримки цих підприємств, виявилася недостатньою [5].

Малі та середні підприємства в Україні стикаються зі значними викликами для свого розвитку, як з точки зору державної політики, так і ринкового середовища [3]. Можна стверджувати, що підприємства в цьому секторі ще не зайняли своє законне місце в рамках національної економіки. Отже, одним із суттєвих завдань державної економічної стратегії є розробка моделі економічного зростання, яка б сприяла якнайширшому поширенню сприятливих тенденцій економічної динаміки на всі елементи економічної системи [5].

У світлі поточного стану розвитку сектору малого та середнього підприємництва можна виділити кілька основних викликів і факторів, які перешкоджають його розвитку в Україні:

- неадекватність законодавчої бази;

- висока ставка оподаткування, яка перешкоджає малим і середнім підприємствам залишатися поза бордом;
- недостатня державна підтримка малого та середнього бізнесу;
- відсутність ефективного механізму реалізації державної політики, спрямованої на підтримку малого підприємництва;
- недоліки в системі бухгалтерського обліку та статистичної звітності малих підприємств;
- обмежений доступ до інформації та консультаційних послуг;
- недоліки в системі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів, які займаються підприємницькою діяльністю;
- відсутність стимулів для заохочення інвестицій [6].

Отже, основні стратегії покращення стану малого бізнесу в Україні включають: створення законодавчої та нормативно-правової бази, яка сприятиме сприятливим умовам для розвитку малого бізнесу; уточнення податкової політики та забезпечення ефективного функціонування спрощеної системи оподаткування; розроблення програм, спрямованих на професійну підготовку осіб, зацікавлених у підприємстві; стимулювання попиту на продукцію та послуги, що пропонуються малими підприємствами; розширення інформаційно-консультаційних послуг для підприємців-початківців, у тому числі їх професійної орієнтації; активізація регіональних програм сприяння розвитку малого бізнесу та ін [7].

У підсумку, проведене дослідження дало теоретичний синтез і запровадило новий підхід до розвитку малих і середніх підприємств в Україні. На основі результатів цього дослідження було сформульовано кілька висновків як з теоретичного, так і з практичного значення.

Встановлено, що малі та середні підприємства є важливою та ефективною складовою ринкової економіки, суттєво впливаючи на структурні перетворення економіки України. Ці підприємства сприяють збільшенню загального обсягу виробництва та роздрібного товарообігу, створюють конкурентне середовище, сприяють зменшенню монополізму у підприємницькій діяльності, вирішуючи таким чином численні економічні, соціальні та інші проблеми. Проведене дослідження представляє наукову новизну завдяки рекомендаціям, спрямованим на посилення та стимулювання розвитку малого та середнього підприємництва в Україні, які ґрунтуються на різних питаннях, визначених під час дослідження. Однак діяльність цих підприємств стикається з проблемами, характерними для таких суб'єктів господарювання, включаючи відсутність ефекту масштабу, труднощі із залученням факторів виробництва та обмежені виробничі потужності. Отже, розвиток малого та середнього підприємництва значною мірою залежить від підтримки з боку держави. [2,5]

Через розгляд теоретико-нормативних засад державного регулювання та підтримки малого та середнього підприємництва з урахуванням особливостей їх розвитку уточнено розуміння державної підтримки малого та середнього підприємництва в Україні. Виходячи з аналізу малих і середніх підприємств в Україні, були висунуті пропозиції щодо покращення умов і розвитку цих підприємств у законодавчому, економічному та соціальному аспектах, залежно від надання державної підтримки.

Висновок. Управління малим і середнім бізнесом в Україні потребує системних змін, спрямованих на удосконалення законодавчої та нормативно-правової бази, зниження податкового навантаження, розвиток інструментів державного сприяння та формування ефективних механізмів реалізації політики підтримки підприємництва.

Малі та середні підприємства є важливою складовою економіки, забезпечують створення робочих місць, підвищення конкурентоспроможності та економічної динаміки, однак їхній розвиток можливий лише за умов дієвої підтримки з боку держави та належного менеджменту.

Список літератури:

1. Білоус Г. Розвиток малого підприємництва в Україні: сучасний стан та проблеми розвитку. Регіональна економіка. 2017. – № 4. С. 86.
2. Ольвінська Ю. О. Роль менеджмент-освіти у розвитку малого бізнесу. Ю. О. Ольвінська. Формування ринкової економіки: 36. наук. праць. Спец. вип. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. – Київ: КНЕУ, 2017. – Т. 1. – Ч. II. – С. 521–1013.
3. Ваганов К. Г. Стратегія розвитку малого та середнього бізнесу в Україні. К. Г. Ваганов, О.А. Кириченко. Актуальні проблеми економіки. – К., 2018. – №1 (79). С. 103-119.
4. Офіційне інтернет-представництво Кабінету Міністрів України [Електронний ресурс]. URL: <http://www.kmu.gov.ua>.
5. Варналій З.С. Пріоритети вдосконалення державної політики розвитку малого підприємництва в Україні. З.С. Варналій, Т.Г. Васильців, Д.С. Покришка. Стратегічні пріоритети. 2024. № 2. С.49-54.
6. Худолій Л.М. Фінансово-кредитний механізм: його структура і управління. Теорія фінансів. – [Електронний ресурс]. URL: <http://finexy.com/archives/99>.
7. Шведюк О. Визначення мережевої структури як сучасної форми координації економічної діяльності. Актуальні проблеми економіки. – 2020. – № 5 (107). – С. 22-29.

УДК 338.2

Слобожан Н.Д., магістрант групи ЗМО-24-1М
 Науковий керівник: Бірюченко С.Ю., к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту,
 бізнесу та маркетингових технологій
 Державний університет «Житомирська політехніка»

Економічна безпека як ресурс управління підприємством

У сучасних умовах процес успішного функціонування та економічного розвитку підприємств значною мірою залежить від удосконалення їхньої діяльності у сфері забезпечення економічної безпеки.

Економічна безпека підприємства – це комплексне поняття, яке включає в себе сукупність чинників, пов'язаних не стільки з внутрішнім станом самого підприємства, скільки з впливом зовнішнього середовища, з його суб'єктами, з якими підприємство вступає у взаємодію [1].

Виділяють два основні підходи до визначення сутності поняття економічної безпеки підприємства. Згідно з першим підходом, економічну безпеку підприємства можна розглядати як гіпотетичну відсутність небезпеки та можливості появи будь-яких загроз його функціонуванню. Другий підхід визначає економічну безпеку підприємства як його реальний захист від небезпеки, тобто здатність зберігати власну самостійність та реалізовувати свої інтереси, незважаючи на наявність несприятливих факторів.

Так, Бреус С.В. визначає економічну безпеку підприємства як захищеність його науково-технічного, технологічного, виробничого та кадрового потенціалу від прямих (активних) або опосередкованих (пасивних) економічних загроз, наприклад, пов'язаних з неефективною науково-промисловою політикою держави чи формуванням несприятливого зовнішнього середовища [3].

Існують різні класифікації загроз економічній безпеці підприємства. За відношенням до суб'єкта загрози можуть бути зовнішніми та внутрішніми. **Зовнішні загрози** зумовлені впливом зовнішнього середовища: політична та економічна нестабільність; підвищення вимог споживачів до якості продукції підприємства при одночасному зменшенні обсягів споживання; зміна структури ринку товарів і послуг; зміна умов фінансування та ускладнення процесу залучення кредитних ресурсів; розрив господарських зв'язків між підприємствами, що складають єдиний технологічний ланцюг; дисбаланс між виробничими, заготівельними та переробними галузями тощо. **Внутрішні загрози** зумовлені станом самого підприємства. До внутрішніх загроз економічній безпеці підприємства належать: зростання собівартості продукції внаслідок неефективної організації виробничих та управлінських процесів; значні управлінські витрати через відсутність оптимізації систем бюджетного управління, управлінської облікової політики, фінансового планування та фінансового аналізу на підприємстві.

Загрози можуть мати опосередкований характер, діяти за певних додаткових умов і проявлятися безпосередньо, прямо спричиняючи негативні зміни. Загрози економічній безпеці підприємства, залежно від джерела виникнення, поділяють на об'єктивні та суб'єктивні [2].

Об'єктивні загрози виникають без участі та всупереч волі підприємства чи його працівників і не залежать від ухвалених управлінських рішень. До об'єктивних загроз належать стан фінансової кон'юнктури, наукові відкриття, форс-мажорні обставини тощо.

Суб'єктивні загрози породжуються умисними або ненавмисними діями людей, різних органів та організацій, у тому числі державних і міжнародних підприємств-конкурентів. Саме тому їхнє запобігання значною мірою пов'язане з впливом на суб'єктів економічних відносин.

Рівень економічної безпеки підприємства залежить від того, наскільки ефективно його керівництво та фахівці (менеджери) здатні уникати можливих загроз і ліквідовувати шкідливі наслідки окремих негативних складових зовнішнього та внутрішнього середовища. Джерелами негативного впливу на економічну безпеку підприємства (організації) можуть бути: свідомі або несвідомі дії окремих посадових осіб і суб'єктів господарювання (органів державної влади, міжнародних організацій, конкурентів); збіг об'єктивних обставин (стан фінансової кон'юнктури на ринках, де працює підприємство, наукові відкриття і технологічні розробки, форс-мажорні обставини тощо) [3].

Таким чином, головна мета економічної безпеки підприємства – забезпечення його тривалого та максимально ефективного функціонування сьогодні і високого потенціалу розвитку в майбутньому, що досягається через впровадження комплексного підходу до управління, включаючи діагностику загроз за допомогою інтегрального індексу та оптимізацію витрат на захисні заходи, як продемонстровано на прикладі підприємства молочної галузі, де це сприяє зниженню собівартості, підвищенню продуктивності, прибутку, фінансової стійкості та конкурентоспроможності.

Список використаних джерел:

1. Арєф'єва О.В., Ковальчук А.М. Мотиваційне управління економічною безпекою підприємств: монографія. Київ : НАУ, 2023. 212 с.
2. Бандурка О.М., Духов В.Є., Петрова К.Я., Чернков І.М. Основи економічної безпеки: підр. Харків : НУВС, 2003. 236 с.
3. Бреус С. В. Економічна безпека як категорія. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2017. № 12. С. 140–149.

УДК 331:005.3

Собчук Д.О., магістрантка, гр. ЗМО-24-1М, ФБСО
Науковий керівник: к.е.н., доц. Денисюк О.Г.*Державний університет «Житомирська Політехніка»***Обґрунтування методів управління конфліктами у діяльності підприємства**

Сучасне підприємницьке середовище характеризується високою динамічністю, конкуренцією та невизначеністю, що зумовлює виникнення конфліктів у трудових колективах. Конфлікти є природним явищем у будь-якій організації, адже вони впливають із різноманіття інтересів, цінностей, цілей і поглядів її учасників. Водночас, якщо конфлікт не вдається вирішити конструктивно, це може призвести до руйнування корпоративної культури, зниження продуктивності праці, погіршення морального клімату та фінансових втрат для підприємства.

З іншого боку, конфлікти не завжди мають негативний характер. За наявності ефективних методів управління конфліктами їх можна трансформувати у джерело розвитку [1]. Конструктивно врегульований конфлікт сприяє покращенню комунікації між працівниками, підвищенню рівня довіри в колективі, стимулює інноваційність та зміцнює конкурентні позиції організації на ринку.

Конфлікт можна визначити як протистояння між сторонами, спричинене розбіжністю їхніх інтересів, цілей або цінностей. У діяльності підприємства конфлікти найчастіше виникають із таких причин [2]:

1. Розподіл ресурсів. Обмеженість фінансових, матеріальних чи людських ресурсів часто стає предметом суперечок між підрозділами або працівниками.
2. Невизначеність повноважень. Нечітке розмежування функцій і зон відповідальності провокує непорозуміння та суперечки.
3. Інформаційні бар'єри. Недоліки в комунікації, несвоєчасне інформування чи викривлення даних призводять до помилкових рішень і конфліктів.
4. Особистісні та культурні відмінності. Різниця у поглядах, цінностях і темпераментах працівників часто стає причиною зіткнення інтересів.

Розуміння природи конфліктів є ключовим аспектом вибору ефективних методів їх врегулювання. Конфлікти, які ігноруються або вирішуються несвоєчасно, можуть призвести до дестабілізації роботи підприємства, тоді як конструктивне врегулювання сприяє його розвитку.

Управління конфліктами передбачає використання різних методів, які залежать від типу конфлікту, його причин, учасників і ситуаційного контексту. Загалом виділяють дві основні групи методів — профілактичні (превентивні) та безпосередні (оперативні).

Профілактичні методи спрямовані на запобігання конфліктам шляхом удосконалення організаційної структури, формування сприятливого соціально-психологічного клімату, налагодження відкритої комунікації та запровадження справедливої системи мотивації. Вони допомагають зменшити кількість потенційних суперечностей і підвищити рівень взаєморозуміння між працівниками.

Безпосередні методи застосовуються у випадках, коли конфлікт уже виник, і потребує врегулювання. До них належать переговори, посередництво (медіація), арбітраж, компроміс, співпраця, уникнення та примус. Вибір конкретного методу залежить від природи конфлікту, його масштабів, інтенсивності та характеру взаємовідносин між сторонами.

Крім того, важливу роль відіграють комплексні та стратегічні методи, що передбачають системний підхід до управління конфліктами: розроблення корпоративної політики запобігання суперечкам, проведення тренінгів із конфліктології та створення ефективної системи зворотного зв'язку.

Управління конфліктами є важливою складовою ефективного менеджменту підприємства, адже від цього залежать продуктивність праці, рівень задоволеності працівників і загальна результативність організації. В сучасних умовах особливого значення набуває впровадження системи моніторингу конфліктів, яка дозволяє своєчасно ідентифікувати проблемні ситуації, аналізувати їх причини та застосовувати адекватні методи реагування.

Загалом, ефективне управління конфліктами забезпечує збереження командної єдності, підвищення продуктивності праці та формування позитивного іміджу організації.

Список використаної літератури:

1. Городняк І.В. Методологічні засади дослідження управління конфліктами в організації. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2022. № 6. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-01>.
2. Лісеній Є., Лісеная А. Особливості конфліктів на підприємстві та засоби їх розв'язання. Економіка та суспільство. 2022. № 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-5>.

УДК 658.8

Сотник А.А., к.е.н., доц., доц. кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій
*Державний університет «Житомирська політехніка»***ФОРМУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ У СИСТЕМІ
СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТУ**

У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та нестабільності ринкового середовища маркетингова стратегія стає ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Її роль зростає внаслідок необхідності швидкої адаптації бізнесу до нових викликів, серед яких наслідки пандемії COVID-19, геополітичні кризи, а також стрімкий розвиток цифрових технологій, що істотно змінюють поведінку споживачів і моделі взаємодії на ринку. Актуальність дослідження зумовлена потребою у формуванні системного підходу до аналізу, планування та впровадження маркетингових стратегій, здатних забезпечити ефективне функціонування підприємств у швидкоплинних умовах зовнішнього середовища. Постійні політичні, економічні та технологічні трансформації створюють додаткові ризики для бізнесу, ускладнюючи розробку довгострокових маркетингових планів і змушуючи компанії зосереджуватися на короткострокових цілях [2]. Серед основних викликів сучасного ринку слід відзначити зниження купівельної спроможності споживачів, посилення конкурентного тиску, дефіцит кваліфікованих маркетингових кадрів і потребу у постійній інноваційній активності [4]. За таких умов дослідження оптимального співвідношення між аналітичними, плановими та аспектами реалізації маркетингової стратегії набуває особливого значення, оскільки саме воно є запорукою формування ефективної системи стратегічного управління підприємством та досягнення його стійкого розвитку у динамічному ринковому середовищі [2, 5].

Проблематика формування та реалізації маркетингових стратегій підприємств є предметом уваги багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Теоретичні основи стратегічного маркетингу закладено у працях Ф. Котлера, М. Портера, Ж.-Ж. Ламбена, Д. Аакера, які розкрили сутність конкурентних стратегій, принципи позиціонування бренду та взаємозв'язок між маркетинговою стратегією і загальною стратегією розвитку підприємства. Серед українських дослідників значний внесок у розвиток теорії та практики маркетингового управління зробили О. Багорка, Т. Примак, О. Зозульов, І. Лилик, О. Романовський, С. Гаркавенко, Н. Голубкова. Попри значну увагу науковців до проблем стратегічного маркетингу, питання аналізу, планування та впровадження маркетингових стратегій залишаються актуальними. На етапі аналізу основною проблемою є нестача достовірної інформації та швидка зміна умов ведення бізнесу, що ускладнює процеси прогнозування та прийняття ефективних управлінських рішень. У процесі планування поширеним недоліком є відсутність узгодження маркетингових цілей із загальною стратегією підприємства, а також орієнтація на короткострокові результати діяльності замість довгострокового розвитку [6]. На етапі впровадження ключовими перешкодами залишаються обмежені ресурси, кадровий дефіцит і слабка координація між підрозділами, що знижує ефективність реалізації стратегічних рішень [4, 5]. Отже, сучасні умови потребують комплексного підходу до формування та реалізації маркетингових стратегій, який заснований на цифровій аналітиці, інноваційності та стратегічній гнучкості підприємства [2, 6].

Маркетингова стратегія – це узагальнений план дій підприємства, який визначає основні напрями та заходи, спрямовані на досягнення його стратегічних цілей, формування ринкових орієнтирів і забезпечення ефективної взаємодії зі споживачами [1]. Вона виступає ключовим інструментом управління діяльністю компанії, адже передбачає розроблення послідовних кроків, необхідних для охоплення цільової аудиторії, підвищення конкурентоспроможності продукції, ефективного просування товарів і послуг, а також залучення нових партнерів чи інвесторів [2].

Початковий етап розроблення маркетингової стратегії охоплює всебічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Передусім здійснюється глибоке дослідження ринку та його окремих ніш. До цього процесу залучаються фахівці компанії, які аналізують ринкові перспективи, динаміку попиту, актуальні тенденції та прогнози розвитку галузі, визначають місткість ринку та позицію підприємства в його структурі. Результати цього етапу створюють основу для формування стратегічних орієнтирів, уточнення конкурентних переваг і постановки фінансових цілей [1, 2, 4].

Після загального ринкового аналізу проводиться оцінювання конкурентного середовища, вивчення поведінки споживачів та сегментація ринку. У сучасній практиці застосовують два найпоширеніші підходи до сегментації, а саме модель «5 сил конкуренції М. Портера» та мапа позиціонування є ключовими інструментами аналітичного етапу під час розроблення маркетингової стратегії.

Модель «5 сил конкуренції М. Портера» включає п'ять взаємопов'язаних складових: споживачів, конкурентів, постачальників, компанії, що пропонують товари-замінники, а також інші зовнішні фактори, зокрема бар'єри входу на ринок і потенційні ризики. Для кожного елемента визначають можливі дії

підприємства – від підвищення конкурентних переваг і зміцнення ринкової частки до розроблення заходів, спрямованих на зниження залежності від постачальників чи запобігання появі замінників. Метою цієї моделі є вибір оптимальної стратегії розвитку підприємства та зменшення впливу зовнішніх загроз [2, 5].

Мапа позиціонування (або мапа сприйняття бренду) – це графічний інструмент, який відображає уявлення споживачів про торгові марки на ринку. На координатній площині порівнюють характеристики власного продукту з аналогічними товарами конкурентів. Такий аналіз допомагає визначити унікальні переваги продукції, чинники, що впливають на її популярність, і напрями вдосконалення бренду чи товарної політики. Крім того, мапа позиціонування може бути основою для коригування цінової політики та підвищення конкурентоспроможності компанії [2, 3].

Важливою складовою етапу аналізу є формування портрета клієнта, адже саме цільова аудиторія визначає подальший вибір інструментів просування, каналів комунікації, рекламних підходів і принципів ціноутворення. Для цього використовують статистичні дані, результати опитувань, зворотний зв'язок у соціальних мережах та інші джерела, які потребують постійного оновлення.

На основі проведеного аналізу маркетинголог має інтегрувати, порівняти та оцінити всі отримані результати, щоб визначити найдоцільніший напрям маркетингової стратегії. На цьому етапі важливо ретельно зважити сильні та слабкі сторони підприємства, окреслити способи використання наявних переваг і шляхи усунення або мінімізації недоліків. Окрім цього, слід розглянути потенційні можливості та загрози, оцінити спроможність компанії вдосконалювати об'єкт маркетингового дослідження, передбачити можливі ризики та визначити заходи для їх подолання.

Другий етап охоплює безпосереднє планування маркетингової стратегії, вибір відповідних методів, інструментів та тактичних кроків для її реалізації. Після завершення аналітичної фази підприємство переходить до прийняття управлінських рішень, що регулюють процес упровадження стратегії. На цьому етапі здійснюється фінансове планування, оцінювання ресурсного потенціалу, порівняння альтернативних варіантів їх використання та перевірка узгодженості обраної стратегії з початковими цілями і поточними ринковими умовами. Планування є передумовою створення основного бізнес-плану підприємства і визначає конкретні параметри реалізації стратегії, тобто як, де та коли відбуватиметься діяльність компанії. Важливо проаналізувати часові та фінансові витрати, сформулювати і затвердити маркетинговий бюджет і план дій на визначений період [2, 5].

Третій етап стосується практичного впровадження маркетингової стратегії, тобто переходу від стратегічного задуму до конкретних операційних дій. На цій стадії запускаються рекламні кампанії, налагоджуються внутрішні бізнес-процеси, здійснюється координація роботи команди, організовується співпраця з партнерами та комунікація з клієнтами.

Завершальним кроком є моніторинг та контроль реалізації стратегії, аналіз досягнутих результатів і визначення ефективності обраних рішень. За необхідності проводиться коригування окремих елементів стратегії для підвищення її продуктивності та досягнення запланованих маркетингових цілей [2, 3, 6].

Аналіз, планування та впровадження маркетингової стратегії утворюють єдину послідовну систему, у якій усі етапи взаємопов'язані та логічно доповнюють один одного. Основою етапу планування є результати глибокого аналізу ринку, споживачів і конкурентного середовища. Натомість етап впровадження передбачає практичну реалізацію всіх рішень і заходів, розроблених під час планування, із забезпеченням контролю їх виконання.

Список використаних джерел:

1. Бурковська А., Дубенюк Я. Маркетингова стратегія як елемент управління підприємством в сучасних умовах України. *Modern Economics*. 2024. №44, с. 36–40. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V44\(2024\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V44(2024)-05)
2. Максимець Ю. В., Кушнір О. Л. Маркетингові стратегії підприємства: аналіз, планування та впровадження. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. (13). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-04>
3. Мальчик М., Попко О., Мартинюк О., Адасюк І., Оплачко І. Стратегія просування бренду на ринку інтернет-послуг. *Scientific Horizons*. 2021. т. 24, №7, с. 100–108. DOI: 10.48077/scihor.24(7).2021.100-108
4. Родіонов С. О. Інтернет-маркетинг в Україні: сучасні тенденції та інструменти. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2022. №3, с. 11. DOI: [10.30857/2786-5398.2022.3.11](https://doi.org/10.30857/2786-5398.2022.3.11)
5. Танасішук А., Ковальчук С., Непочатенко О., Фротер О., Ковтун Е., Абдуллаєва А. Міжнародні маркетингові стратегії сталого розвитку підприємств. *European Journal of Sustainable Development*. 2023. т. 12, №4, с. 513. DOI: [10.14207/ejsd.2023.v12n4p513](https://doi.org/10.14207/ejsd.2023.v12n4p513)
6. Wardhana M. I., Musa M. I. & Kurniawan A. W. Marketing Strategy Analysis in a Global Market. *Journal Management & Economics Review (JUMPER)*. 2023. 1(1), 17-24. DOI: 10.59971/jumper.v1i1.23.

УДК 338.2

Стеценко І.С., магістрант ФБСО
Керівник: Ткачук Г.Ю., к.е.н., доц.
кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій
Державний університет «Житомирська політехніка»

РОЛЬ МАРКЕТИНГУ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасному світі маркетинг стає невід'ємною частиною успіху будь-якої організації. Це стосується діяльності з вивчення груп споживачів та завоювання ринку. Оскільки відносини між ринковими агентами тісно пов'язані між собою, то попит на товари та послуги може забезпечити достатній дохід як реальний результат відповідної діяльності на ринку. Сьогодні маркетинг розглядають як абсолютно нову філософію бізнесу, що ґрунтується на етичних нормах ділового спілкування, інтересах суспільства і споживачів, правилах чесного бізнесу та міжнародних кодексах. Проте цілі компанії наразі спрямовані на цільові сегменти ринку, тобто групи споживачів із їхніми потребами, інтересами та вподобаннями.

Суть такої концепції маркетингу полягає в тому, що підприємство визначає потреби споживачів і прагне задовольнити їх, створюючи потрібні продукти. Отже, вона орієнтується не на власні виробничі потужності, а на бажання та мотивацію споживача. Сучасні маркетингологи розглядають маркетинг у двох аспектах: як систему, що фокусується на тактиці та стратегії активного пристосування до ринкових змін; як діяльність на ринку, яка реалізується відповідно до конкретних планів і програм.

З погляду розвитку виділяють три основні типи маркетингу: збутовий маркетинг (діяльність, спрямована на продаж товарів, рекламу, транспортування тощо); функціональний маркетинг (пов'язаний із виробництвом і продажем товарів, ціновою політикою, стимулюванням збуту та дослідженням ринку); управлінський маркетинг (концепція управління створенням, виробництвом і реалізацією продукції) [2].

Головна особливість маркетингу полягає в тому, що він є не лише одним із найважливіших напрямів удосконалення управління виробництвом і збутом продукції, а й складним соціально-економічним комплексом заходів для задоволення потреб споживачів. Тому маркетинг слід розглядати як основу управління та планування в компанії. Адже він визначає поведінку підприємства на ринку і є складовою ринкових відносин. Однак однією з головних проблем сучасного виробника є управління, тому система управління виробництвом стає невід'ємною частиною маркетингу [1].

Сьогодні діяльність різних компаній орієнтована на маркетинг як концепцію управління ринком. Ця концепція має не лише створювати маркетингові послуги, а й змінювати загальну філософію управління. Управління всією діяльністю організації відповідно до принципів маркетингу означає використання маркетингу як філософії управління, коли всі підрозділи планують і оцінюють свою діяльність із погляду маркетингу.

За визначенням Ф. Котлера, управління маркетингом – це аналіз, планування, впровадження та моніторинг реалізації програм зі збереження, розвитку та створення вигідних відносин із покупцем для досягнення цілей компанії. Отже, управління маркетингом пов'язане з регулюванням попиту та регулюванням споживчих відносин. Процес управління маркетингом складається з чотирьох аспектів: аналіз ринку (дослідження ринку, збір і обробка інформації про маркетингове середовище, споживчий та корпоративний ринки); вибір цільових ринків (визначення обсягу попиту, розробка й відбір бізнес-стратегії, сегментація ринку); створення маркетингової політики (зокрема: виробництво товарів, визначення каналів збуту, формування цінової політики та стимулювання збуту); реалізація маркетингових розробок у практиці [3].

Таким чином, роль маркетингу в діяльності підприємства є визначальною, оскільки він виступає ключовим інструментом адаптації до мінливих умов ринку та забезпечення конкурентоспроможності, особливо в сучасному світі, де успіх організації залежить від вивчення груп споживачів і завоювання їхньої довіри. Маркетинг, як динамічне і багатоваріантне явище, еволюціонував у нову філософію бізнесу, спираючись на етичні норми, інтереси суспільства та споживачів, що дозволяє підприємствам формувати попит і отримувати дохід через тісні ринкові взаємодії. Нами підкреслено, що суть цієї концепції полягає в орієнтації на потреби споживачів, а не лише на виробничі потужності, тому запропоновано розглядати маркетинг як основу управління, що включає аналіз ринку, вибір цільових сегментів, розробку маркетингової політики та її практичну реалізацію. Такий підхід, за нашими висновками, дозволяє підприємствам не лише реагувати на ринкові зміни через тактичні та стратегічні дії, а й трансформувати загальну філософію управління, інтегруючи маркетинг у всі аспекти діяльності для стабільного розвитку.

Список використаних джерел:

1. Гузенко Г.М. Управління та вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві. Економіка та суспільство. 2021. №12. С. 227-234.
2. Данько Т.П. Управління маркетингом: підручник. Київ: Знання, 2021. 334 с.
3. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Київ: Науковий світ, 2023. 880 с.

УДК 331.108.2:005.95/.96(477)

Супрунова А.О., здобувачка вищої освіти, групи ЗМО-24-1м
Науковий керівник: Вікарчук О.І., к.е.н., доцент
кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій
Державний університет «Житомирська політехніка»

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

У сучасних умовах цифровізації, глобальної конкуренції та воєнних викликів в Україні ефективне управління людськими ресурсами стає ключовим чинником стабільності та розвитку бізнесу. Особливого значення це набуває для логістичних компаній, де якість роботи персоналу безпосередньо впливає на швидкість і надійність надання послуг. Відтак, формування дієвої системи HR-менеджменту є стратегічним завданням, яке визначає конкурентоспроможність підприємства на ринку.

ТОВ «Нова Пошта» – лідер національного ринку експрес-доставки та приклад того, як системне управління персоналом може стати основою динамічного зростання навіть у кризових умовах. З моменту заснування у 2001 році компанія пройшла шлях від регіонального перевізника до міжнародного логістичного оператора з мережею, що охоплює понад 30 тисяч працівників і тисячі відділень в Україні та за кордоном. Успіх «Нової пошти» базується не лише на технологічних інноваціях, а й на продуманій HR-стратегії, що спрямована на розвиток людського капіталу, підтримку корпоративних цінностей і соціальну відповідальність.

Система управління персоналом сучасного підприємства – це комплекс взаємопов'язаних процесів, спрямованих на формування, розвиток та ефективне використання людського потенціалу. Управління персоналом є інтегрованим елементом стратегічного менеджменту, який передбачає добір кадрів, їх навчання, оцінку результативності, систему мотивації та формування корпоративної культури [3].

У контексті логістичної компанії, де персонал є ключовою ланкою між клієнтом і сервісом, роль HR-політики виходить за межі адміністративного управління – вона набуває стратегічного значення, забезпечуючи сталий розвиток організації навіть у кризових умовах.

ТОВ «Нова Пошта» – лідер українського ринку експрес-доставки, що налічує понад 32 тис. працівників і має розгалужену мережу відділень в Україні та за кордоном. Згідно з внутрішніми даними компанії, HR-служба «Нової пошти» має багаторівневу структуру: департамент управління персоналом, відділ навчання і розвитку, рекрутинговий центр, підрозділ корпоративних комунікацій та служби охорони праці. Ключову роль відіграє HR Business Partner Model, що забезпечує гнучкість і децентралізацію прийняття рішень [2].

Завдяки цьому HR-відділ не лише адмініструє кадри, а й бере участь у стратегічному плануванні, прогнозуючи кадрові потреби відповідно до логістичних обсягів, сезонності та географічного розширення бізнесу.

Ефективна система адаптації працівників є базовою складовою HR-менеджменту. У «Новій пошті» процес адаптації побудовано на принципах менторства та цифровізації. Для нових співробітників створено мобільний додаток «Welcome to Nova», який містить навчальні відео, гайд із безпеки, інструкції та тести.

Використання елементів гейміфікації в адаптаційних програмах сприяє швидшому входженню у корпоративну культуру та зменшує плинність кадрів. Компанія також реалізує проекти соціальної інтеграції ветеранів та внутрішньо переміщених осіб, забезпечуючи психологічну підтримку й адаптацію до цивільного життя.

Система мотивації «Нової пошти» побудована на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів. Матеріальні включають конкурентну заробітну плату, бонуси за продуктивність і програми преміювання «NovaStar». Нематеріальні – це визнання досягнень, програми внутрішнього навчання, можливості кар'єрного зростання та соціальний пакет [1].

Ефективність HR-політики компанії оцінюється через KPI: рівень задоволеності персоналу, середню тривалість роботи співробітників, коефіцієнт плинності кадрів і середній час заповнення вакансії. Завдяки оптимізації цих показників «Нова Пошта» підтримує стабільність колективу навіть у періоди ринкової турбулентності.

Із початком повномасштабної війни компанія адаптувала систему управління персоналом до кризових умов. Було запроваджено дистанційні формати роботи для офісних працівників, психологічну підтримку персоналу, створено фонд допомоги працівникам, які постраждали від бойових дій. Особливу увагу приділено безпеці праці та комунікації між керівництвом і персоналом – HR-відділ став координатором гуманітарних ініціатив, волонтерських програм і релокаційних процесів. Таким чином, HR-служба виконувала не лише кадрову, а й соціальну функцію, зміцнюючи довіру всередині колективу.

Інноваційні рішення в управлінні персоналом стали одним із пріоритетів розвитку компанії. Згідно з офіційними даними, у «Новій пошті» функціонує HR-екосистема Nova People, що об'єднує рекрутинг, навчання, оцінку ефективності, аналітику даних і кадрове діловодство в єдиній цифровій платформі.

Цифровізація HR дозволила підвищити прозорість процесів, зменшити адміністративні витрати й забезпечити швидкий доступ працівників до корпоративної інформації. Такий підхід узгоджується з міжнародними тенденціями Smart HR та Data-Driven HR, коли управлінські рішення приймаються на основі аналітики великих даних [2].

Важливою складовою сучасного HR-менеджменту в «Новій пошті» є розвиток бренду роботодавця. Компанія системно працює над формуванням позитивного іміджу серед потенційних працівників, використовуючи соціальні мережі, корпоративний блог і партнерства з університетами. Створено окрему програму «Nova Generation», спрямовану на залучення молодих фахівців і студентів до проходження стажувань. Завдяки цьому компанія не лише поповнює кадровий резерв, а й формує лояльну аудиторію майбутніх співробітників.

Крім того, «Нова Пошта» активно розвиває систему внутрішньої кар'єри: понад 60% керівників середньої ланки отримали свої посади шляхом внутрішнього підвищення. Це створює сильну мотивацію для працівників залишатися в компанії, оскільки вони бачать реальні можливості професійного зростання [2].

Значну увагу компанія приділяє також лідерському розвитку. У межах проєкту «Nova Leadership Academy» працівники проходять навчання з управління командами, комунікацій та прийняття рішень. Програма орієнтована на виявлення лідерів серед працівників відділень, логістичних центрів і регіональних офісів. Такий підхід забезпечує безперервність управлінської традиції та формує внутрішню школу лідерства, що є конкурентною перевагою компанії.

Система HR-менеджменту «Нової пошти» базується на цінностях людяності, довіри, відкритості та розвитку. Компанія щорічно публікує Звіт зі сталого розвитку, де описує заходи з охорони праці, гендерної рівності, інклюзії та волонтерства.

Важливим елементом HR-стратегії є розвиток внутрішніх комунікацій: корпоративні заходи, конкурси ідей, освітня платформа «Nova Academy». Це сприяє підвищенню лояльності персоналу й формуванню бренду роботодавця, що відповідає принципам ESG.

На основі аналізу можна визначити основні напрями подальшого вдосконалення HR-системи ТОВ «Нова Пошта»:

- розширення використання аналітики Big Data для прогнозування кадрових ризиків;
- посилення корпоративного навчання через мікрокурси й AR/VR-тренінги;
- удосконалення системи оцінки ефективності за моделлю 360°
- інтеграція міжнародних стандартів Diversity & Inclusion;
- автоматизація кадрових процесів через інтеграцію з ERP-системами.

Система HR-менеджменту ТОВ «Нова Пошта» є прикладом ефективного поєднання стратегічного управління персоналом, соціальної відповідальності та цифрових інновацій. Компанія демонструє, що успішний бізнес неможливий без розвитку людського капіталу.

Завдяки чіткої сформованій структурі HR-служби, впровадженню системи адаптації та навчання, підтримці корпоративних цінностей і гнучким механізмам мотивації, «Нова Пошта» забезпечує стабільність і конкурентоспроможність навіть у складних умовах воєнного часу. Впровадження сучасних інструментів HR-аналітики та орієнтація на міжнародні стандарти сталого розвитку дозволяють компанії зміцнити позиції не лише в Україні, а й на європейському ринку логістичних послуг.

Таким чином, HR-політика ТОВ «Нова Пошта» спрямована на створення ефективного середовища для розвитку працівників та підвищення їх залученості до досягнення корпоративних цілей. Компанія активно впроваджує інноваційні підходи до управління персоналом, що забезпечують гнучкість організаційної структури та швидку адаптацію до змін ринку. Постійне вдосконалення кадрових процесів і використання цифрових технологій дозволяють підвищити продуктивність праці та якість сервісу. Завдяки цьому «Нова Пошта» залишається одним із лідерів галузі й прикладом ефективного управління людськими ресурсами в умовах сучасної економіки.

Список використаних джерел

1. Круглова А.П. Адаптація системи управління персоналом бізнес-організації до умов воєнного стану (на прикладі ТОВ «Нова Пошта»): кваліфікаційна робота бакалавра. КНЕУ ім. В. Гетьмана, 2024. 56 с.
2. Офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта». URL: <https://novapost.com> (дата звернення: 24.10.2025).
3. Сириця В.В. Ефективність управління персоналом сучасної організації та характеристика чинників, що її обумовлюють (ТОВ «Нова Пошта») : кваліфікаційна робота бакалавра. Запоріж. нац. ун-т, 2024. 50 с.

УДК 005:004.383.8

Тараненко Д. В., магістрантка, гр. ЗМО-25-1М, ФБСО
 Науковий керівник – Орлова К. Є., к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, бізнесу та
 маркетингових технологій
 Державний університет «Житомирська політехніка»

Роль системи управління якістю продукції підприємства у ринкових умовах

У сучасному економічному середовищі впровадження ефективних моделей менеджменту в сфері управління якістю продукції визначається сукупністю тенденцій, які видозмінили вимоги до підприємств. В умовах глобалізації, модернізації технологій, цифровізації бізнес-процесів, підвищення важливості інноваційної діяльності управління якістю постає стратегічним інструментом забезпечення конкурентоспроможності, ефективності, життєздатності та довгострокового розвитку підприємств, де продукція має відповідати не тільки національним, але й міжнародним вимогам надійності та якості.

Глобалізація постає рушійною силою задля розширення ринків, при цьому посилюючи конкуренцію на ринку, що визначає необхідність постійного вдосконалення власної продукції, оскільки споживачі мають широкий спектр вибору продукції з усіх куточків світу. Основні результати дослідження фахової літератури [1–3] дають змогу окреслити вплив конкурентного тиску, який сформований у табл. 1 згідно моделі 5 сил Портера. Інтеграція України в світовий економічний простір передбачає впровадження сучасних підходів до управління якістю, що, в свою чергу, сприяє підвищенню довіри споживачів, формуванню корпоративної культури та стійкості підприємств на зовнішньому та внутрішньому ринках.

Таблиця 1

Вплив конкурентного тиску на необхідність впровадження системи управління якістю продукції підприємств

Пряма конкуренція	Полягає в різноманітті схожих товарів, які конкурують між собою щодо якості, ціни, інновацій, рівня сервісу та реклами, створюючи тиск одного підприємства на інше.
Загроза з боку гравців	Зорієнтована на легкості, з якою іноземним компаніям легше вийти на світовий ринок, що спонукає до підвищення рівня інвестицій в інновації, підвищення якості продукції та ефективності виробничих процесів підприємств.
Тиск з боку товарів-замінників	Є загрозою, яку створюють технологічні рішення та альтернативні продукти, що видозмінюють попит, знижуючи лояльність до даної продукції, це обумовлює важливість адаптування пропозицій та відстеження інноваційних трендів.
Ринкова влада постачальників	Постачальник може диктувати ціни, обсяги та термін постачання, підвищуючи таким чином собівартість продукції.
Ринкова влада покупців	Серед різноманіття продукції в світі покупці можуть вимагати зниження ціни, розширення асортименту та підвищення якості даної продукції.

Джерело: сформовано автором на основі [1-3]

До невирішених проблем у даній сфері належать впровадження системи управління якістю виключно з метою отримання сертифікату без покращення продукції, сприйняття підприємствами системи якості як додаткових витрат з ігноруванням технічного переоснащення, надмірна увага на кінцевому контролі з недостатнім розвитком превентивних заходів, а також складність моніторингу та аудиту.

Система управління якістю має бути інтегрована у загальну інфраструктуру підприємства, при цьому взаємодіючи з ERP- та MES-системами, що забезпечить оперативне збирання, обробку та аналіз даних (Big Data) для прийняття раціональних рішень. З огляду на скорочення життєвого циклу продукції та стрімке зростання інноваційних технологій підвищується ймовірність появи прихованих дефектів, тому сучасні системи управління якістю мають на меті оцінку ризиків на етапі розробки та проектування, використовуючи методи FMEA. Важливим елементом ефективної системи якості постає споживач та його вимоги. Сучасні підходи TQM акцентують увагу на зборі та аналізі зворотного зв'язку, адже навіть один негативний інцидент може призвести до втрати довіри клієнтів, саме тому управління якістю постає інструментом побудови іміджу.

Отже, управління якістю є не лише виробничою необхідністю, а й ключовим чинником сталого розвитку підприємств в умовах глобальної конкуренції, оскільки технологічне оснащення, цифровізація процесів та зростання вимог споживачів вимагають переходу до інтегрованих систем управління якістю.

Список використаних джерел

1. Радченко О. П., Білоног Г. Ю. Удосконалення системи управління якістю продукції. *Ефективна економіка*. 2018. № 9. URL: <https://dspace.onu.edu.ua/items/09addf7f-2c3b-4ff6-9f16-7ce90aad6d82>.
2. Тарасова О. В., Левицька О. В. Сучасні концепції управління якістю продукції. *Економіка харчової промисловості*. 2010. № 1. С. 24-27. URL: <https://nasplib.isoftware.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/b653b3fc-8832-4e09-b71a-d6696c7a6dcd/content>.
3. Цимбалюк Г. С. Ключові аспекти системи управління якістю продукції на етапах її виробництва. *Економіка: реалії часу*. 2017. № 1. С. 129-134. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2017/No1/129.pdf>

УДК 658.589

Тележенко Д.Д., здобувач вищої освіти ФБСО, група ПВМ-10
Науковий керівник: к.е.н., доц. Денисюк О.Г.
Державний університет «Житомирська політехніка»

РОЗВИТОК ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ВЛАСНИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

В сучасних умовах власний капітал є основою фінансової стійкості та незалежності будь-якого підприємства. Саме він визначає рівень автономії суб'єкта господарювання від зовнішніх кредиторів і інвесторів. Наявність достатнього власного капіталу дозволяє підприємству самостійно фінансувати інвестиційні проекти, оновлювати основні засоби та розширювати виробництво. Власні фінансові ресурси створюють умови для стабільної роботи навіть у періоди економічної нестабільності чи зниження попиту. Крім того, високий рівень власного капіталу підвищує довіру партнерів, банків та інвесторів до підприємства. Ефективне управління власним капіталом сприяє підвищенню фінансової стійкості підприємства та його здатності самостійно забезпечувати розвиток. Воно дозволяє оптимізувати структуру джерел фінансування, зменшити залежність від зовнішніх позик і ризиків неплатоспроможності. Рациональне використання власного капіталу забезпечує стабільний грошовий потік, необхідний для інвестиційної діяльності та оновлення основних засобів. Крім того, ефективне управління підвищує прибутковість підприємства, оскільки дозволяє максимально використовувати внутрішні резерви. Воно також сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства на фінансовому ринку та підвищенню його кредитоспроможності. Завдяки цьому підприємство може залучати додаткові ресурси на вигідніших умовах [2].

Процес управління власним капіталом - це сукупність взаємопов'язаних дій і заходів, спрямованих на ефективне формування, розподіл та використання власних фінансових ресурсів підприємства з метою забезпечення його фінансової стійкості, прибутковості та розвитку. Він включає планування потреб у капіталі, визначення джерел його формування, оптимізацію структури власного капіталу, контроль за його використанням, оцінку ефективності та прийняття управлінських рішень щодо його коригування. Цей процес передбачає врахування внутрішніх фінансових показників, зовнішніх ринкових умов та стратегічних цілей підприємства [1].

Підсистеми формування ефективної системи управління власним капіталом підприємства передбачають комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на забезпечення фінансової стабільності, зростання прибутковості та рационального використання ресурсів [1; 2].

1. Оцінка реальної ринкової вартості підприємства та дієвості його фінансово-господарської діяльності. Ця підсистема передбачає аналіз активів, зобов'язань, доходів і витрат підприємства з метою визначення його справжньої економічної вартості та ефективності операційної діяльності. Така оцінка дозволяє виявити сильні та слабкі сторони фінансової структури, зрозуміти реальний потенціал підприємства та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо використання власного капіталу.

2. Визначення оптимальної частки власного капіталу у структурі капіталу підприємства. Ця підсистема спрямована на встановлення такого співвідношення власних і позикових джерел фінансування, яке забезпечує мінімізацію фінансових ризиків та максимізацію ефективності використання ресурсів. Оптимальна структура капіталу дозволяє підприємству підтримувати ліквідність, підвищувати рентабельність та забезпечувати фінансову стійкість у довгостроковій перспективі.

3. Створення ефективної концепції збереження власного капіталу. Ця підсистема передбачає розробку заходів для захисту капіталу від негативних зовнішніх та внутрішніх впливів, таких як економічні коливання, ризики неплатоспроможності або втрати активів. Вона включає формування резервів, контроль за використанням капіталу та розробку стратегій його накопичення й ефективного розподілу. Реалізація цієї підсистеми забезпечує стабільність фінансового стану підприємства та створює умови для сталого розвитку і підвищення інвестиційної привабливості.

Таким чином, процес управління власним капіталом підприємства є ключовим елементом фінансового управління, що забезпечує стабільність, рентабельність та довгостроковий розвиток підприємства. Рациональне управління капіталом дозволяє підтримувати оптимальну структуру фінансування, мінімізувати ризики та забезпечувати ліквідність підприємства. Важливим аспектом є оцінка ефективності використання власного капіталу та прийняття стратегічних рішень для його збереження і примноження.

Список використаних джерел

1. Карасьова Н.А. Формування власного капіталу підприємства. Статистика України. 2014. №1. С. 31–34.
2. Кірсанова Т.О. Система управління власним капіталом підприємства. Вісник СумДУ. Серія економіка. 2020. № 1. С. 58–63.

УДК 005.21:338.2:336.1

Олег Тимків, аспірант кафедри менеджменту, ORCID: 0009-0006-9203-4540*Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана***Адаптаційні виклики українських управлінських практик у контексті вимог міжнародної фінансової допомоги**

Міжнародна фінансова допомога відіграє ключову роль у трансформаціях країн, що розвиваються, зокрема в аспектах модернізації економіки, зміцнення інституцій та реалізації реформ. У випадку України її обсяги змінювалися від підтримки реформ 1990-х років до надзвичайної допомоги в умовах війни.

З 2022 року, внаслідок повномасштабної агресії Росії, така допомога значно активізувалася — насамперед у сферах макрофінансової стабільності, гуманітарних програм і відновлення інфраструктури. Світовий банк оцінює потреби у відновленні на 524 млрд доларів [1], а КШЕ — прямі збитки на 170 млрд доларів [2]. Відповідно, міжнародна спільнота активізувала фінансування через багатосторонні банки, урядові агентства та фонди, з очікуваним подальшим зростанням обсягів допомоги після завершення активної фази війни [3][4].

Водночас залишаються актуальними довгострокові програми реформ, децентралізації та підготовки до членства в ЄС, які також містять проєктну й технічну складову та вимагають дотримання процедур і стандартів.

Ключовим викликом є адаптація українських організацій — державних і приватних — до цих вимог. Йдеться про ОМС, органи влади, державні, комунальні та приватні компанії, які можуть бути як бенефіціарами, так і виконавцями проєктів.

Очікуване зростання обсягів допомоги створює вікно можливостей, але й вимагає проактивної гармонізації внутрішніх процесів з міжнародними стандартами звітності, прозорості та підзвітності. Організаційна готовність донорам, спроможність працювати за міжнародними підходами та відповідність внутрішніх процесів є критично важливими для ефективної участі у програмах допомоги.

Ці тези присвячено аналізу адаптаційних викликів українських організацій — насамперед господарських суб'єктів — у контексті реалізації програм міжнародної фінансової підтримки.

У процесі адаптації українських організацій до вимог міжнародної фінансової допомоги виокремлюється кілька ключових викликів, які будуть розглянуті далі у тезах:

- Відсутність інституційної пам'яті та накопичення досвіду (lessons learned);
- Феномен «подвійного підпорядкування» у реалізації міжнародних проєктів;
- Конфлікт або дублювання процедур донорів із національними нормативами;
- Обмежена включеність українських партнерів на ранніх етапах реалізації проєктів;
- Низька управлінська гнучкість і слабка інтеграція міжнародних підходів до проєктного менеджменту;
- Структурний кадровий дефіцит фахівців з досвідом міжнародної співпраці;
- Фрагментарна цифровізація процесів.

Серед основних адаптаційних викликів, із якими стикаються українські організації у процесі взаємодії з міжнародними донорами, вирізняються проблеми інституційної спроможності. Часто бракує системного підходу до накопичення знань і повторного використання досвіду (lessons learned), що призводить до типових управлінських помилок і ускладнює участь у складних інфраструктурних проєктах [5][6][7].

Проблему посилює феномен «подвійного підпорядкування»: з одного боку, міжнародні підрядники звітують донорам, а з іншого — українські замовники зобов'язані дотримуватися локальних норм. Це призводить до затримок, непорозумінь і невизначеності щодо відповідальності.

Окрему складність створює розрив між процедурами донорів і українським законодавством. У звітах, зокрема USAID OIG, згадується про уникнення підрядниками місцевої підзвітності через прогалини в контрактах, що знижує прозорість та ефективний контроль [8].

Українські компанії часто залучаються на пізніх етапах, що знижує їхню здатність адаптувати виконання до локальних умов [9]. Також бракує інтеграції сучасних методологій управління проєктами — таких як PMBOK, ICB 4.0, PRINCE2, або логіко-структурного підходу (LFA), поширеного серед донорів ЄС, GIZ, USAID [10][11].

Водночас, існує гострий дефіцит фахівців, які мають відповідний досвід, володіють англійською та знайомі з процедурами донорів. Це обмежує якість комунікації, відповідність вимогам підзвітності та реалізацію проєктного циклу [12].

Нарешті, фрагментарна цифровізація управлінських процесів залишається бар'єром для прозорості та цифрової підзвітності. Впровадження системи DREAM частково вирішує проблему, однак приватні та комунальні виконавці часто залишаються поза нею [13].

Проведений автором аналіз дає підстави стверджувати, що ефективна участь українських компаній у реалізації міжнародних програм фінансової підтримки потребує не лише формального дотримання зовнішніх вимог, але й глибоких трансформацій усередині самих організацій. Йдеться передусім про послідовне формування внутрішньої управлінської культури, здатної функціонувати у контексті багатосторонніх партнерств, високої підзвітності та цифрової прозорості.

Адаптаційні виклики, виявлені в процесі аналізу, засвідчують необхідність переходу від фрагментарної адаптації до системного зміцнення інституційної спроможності. Успішна інтеграція у донорські програми має базуватися на сталих внутрішніх процесах управління знаннями, наявності проектного офісу, функціональній IT-інфраструктурі, а також кадровому забезпеченні з релевантними компетенціями.

Водночас важливо змінити саму логіку взаємодії з донорами: від позиції пасивного виконавця - до статусу рівноправного партнера, здатного аргументовано представляти український контекст, пропонувати ефективні управлінські рішення та брати участь у спільному формуванні підходів до реалізації проєктів.

На стратегічному рівні це передбачає розробку та впровадження власних інституційних моделей участі у міжнародній допомозі, які поєднуюватимуть відповідність міжнародним стандартам із гнучкістю щодо місцевих умов. Особливо це актуально для компаній, що працюють у сферах будівництва, енергетики, транспорту й комунального господарства, які дедалі частіше стають безпосередніми виконавцями проєктів відновлення.

Таким чином, першочерговим стратегічним завданням для українських підприємств і установ, що прагнуть ефективно інтегруватися в міжнародні програми відбудови, є зміцнення власного управлінського та організаційного потенціалу з урахуванням адаптаційних викликів сучасного проектного середовища. Це передбачає інституціоналізацію управлінських знань, впровадження цифрових платформ проектного менеджменту, розвиток кадрового потенціалу та адаптацію внутрішніх процесів до міжнародних стандартів. Саме рух у напрямку змістовної організаційної зрілості, що виходить за межі формального дотримання донорських вимог, може забезпечити сталу та ефективну участь українських суб'єктів у процесах міжнародної фінансової допомоги.

У межах подальших досліджень перспективним видається вивчення успішних кейсів адаптації українських компаній до вимог міжнародних донорів, що дозволить виявити ефективні практики та моделі поведінки в умовах багаторівневої підзвітності. Окремої уваги потребує порівняльний аналіз систем проектного управління в національному та міжнародному контексті, з метою виявлення бар'єрів і точок дотику між підходами. Важливим напрямом є також оцінка ефективності цифрових інструментів прозорості та підзвітності, що використовуються у міжнародних проєктах. Додатково варто дослідити, яким чином кадрові стратегії та наявність релевантної експертизи впливають на успішність реалізації міжнародних інфраструктурних ініціатив. Нарешті, актуальним залишається аналіз механізмів інституційної пам'яті як чинника адаптаційної спроможності організацій у тривалих програмах міжнародної фінансової підтримки.

Список використаних джерел

1. Світовий банк. Оновлена оцінка потреб України у відновленні та реконструкції (RDNA3). - Вашингтон: Група Світового банку, 2025. — 48 с. <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>
2. Андрієнко Д. та ін. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на листопад 2024 року. Київ: Київська школа економіки, 2025. 27 с. https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE_Damages_Report-November-2024---ENG.pdf
3. World Bank. Emergency Financing Package for Ukraine. - Washington: The World Bank Group, 2025. <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/brief/world-bank-emergency-financing-package-for-ukraine>.
4. Європейський парламент. Багатостороння фінансова допомога Україні / Аналітичне управління Європарламенту (EGOV). - Брюссель: Європейський парламент, 2024. - 25 с.
5. U.S. Government Accountability Office (GAO). Ukraine: State and USAID Should Strengthen Past Performance Screening and Monitoring of Partners. GAO-24-106751, April 2024. <https://www.gao.gov/products/gao-24-106751>

6. USAID Office of Inspector General (OIG). Assessment of USAID's Response to Staffing Challenges and Increased Programming Following Russia's Full-Scale Invasion of Ukraine. Report No. E-121-24-003-M, March 2024. <https://oig.usaid.gov/sites/default/files/2024-10/OIG%20FINAL%20REPORT%20-Ukraine%20Staffing%20%28E-121-24-003-M%29.pdf>
 7. Walker, S. Ukraine lacks capacity to process huge sums in aid, official admits. The Guardian, 20 June 2023. <https://www.theguardian.com/world/2023/jun/20/ukraine-lacks-capacity-to-process-huge-sums-in-aid-official-admits>
 8. USAID Office of Inspector General. Audit of USAID/Ukraine's Energy Sector Activities. July 25, 2023. <https://oig.usaid.gov/reports/ukraine/audit-usaidukraines-energy-sector-activities-0>
 9. U.S. Government Accountability Office (GAO). State and USAID Partnered Largely with Organizations Based in the U.S. and in Ukraine to Implement Non-Security Assistance for Ukraine. GAO-24-106751, 2024. U.S. Government Accountability Office
 10. Project Management Institute. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*. – 7th Edition. – Newtown Square, PA: PMI, 2021.
 11. OECD. Managing Aid for Trade and Development Results: A Practical Guide for Donors and Developing Countries using the Logical Framework Approach (LFA). – Paris: OECD Publishing, 2011. – 68 p. <https://www.oecd.org/dac/effectiveness/49029356.pdf>
 12. Institute for the Study of Labor / Kyiv School of Economics. Rebuilding Ukraine's Human Capital: Lessons from Global Recovery Contexts. 2024. https://effectivestates.org/wp-content/uploads/2024/06/ise-ukraine-human-capital.pdf?utm_source=chatgpt.com
- Open Government Partnership. Digital Tool for Managing Reconstruction of Infrastructure (DREAM), Ukraine Commitment UA0101. 2024. <https://www.opengovpartnership.org/members/ukraine/commitments/ua0101/>

УДК 005:676

Тимченко М.М., здобувач ФБСО
Керівник: Остапчук Т.П., д.е.н., проф.,
зав. кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій
Державний університет «Житомирська політехніка»

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Управління збутовою діяльністю підприємства є ключовим чинником забезпечення його фінансової стабільності та конкурентоспроможності на ринку. Ефективна система збуту дозволяє своєчасно доставляти продукцію споживачам, підтримувати оптимальні обсяги реалізації та задовольняти потреби клієнтів. В умовах динамічних ринкових змін підприємства повинні постійно аналізувати канали збуту та адаптувати стратегії продажів. Рациональне управління збутом сприяє максимізації прибутку та підвищенню рентабельності виробничої діяльності. Воно також включає планування, організацію, контроль і стимулювання роботи відділів продажів і посередників.

Управління збутом впливає на формування іміджу компанії, підвищення лояльності клієнтів та залучення нових партнерів. Оптимізація взаємодії з торговими мережами, дистриб'юторами забезпечує стійкий розвиток бізнесу. Своєчасна оцінка ефективності збутової діяльності дозволяє виявляти слабкі місця та запроваджувати коригувальні заходи. Застосування сучасних маркетингових та мотиваційних інструментів стимулює збільшення обсягів продажів і зміцнює позиції підприємства на ринку. Таким чином, управління збутовою діяльністю є невід'ємною складовою стратегічного розвитку будь-якого підприємства [2].

Система управління збутовою діяльністю підприємства – це комплекс взаємопов'язаних структур, процедур та методів, спрямованих на планування, організацію, контроль і стимулювання процесів реалізації продукції або послуг. Вона охоплює вибір і розвиток каналів збуту, управління відносинами з посередниками, дистриб'юторами та клієнтами, а також формування цінової та асортиментної політики. Крім того, система включає моніторинг ефективності продажів, аналіз ринкових тенденцій та оперативне коригування стратегії збуту у відповідь на зміни попиту. Вона забезпечує оптимізацію витрат на збут, підвищення доходів підприємства та задоволення потреб споживачів [1; 3].

Система управління збутом також передбачає використання сучасних інформаційних технологій для автоматизації процесів, обробки даних і підтримки прийняття рішень. Важливою складовою є мотивація персоналу та партнерів для досягнення встановлених цілей продажів. У результаті ефективна система управління збутовою діяльністю сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку та забезпечує сталий розвиток бізнесу.

Метою управління збутовою діяльністю підприємства є забезпечення ефективного реалізації продукції або послуг на ринку з максимізацією прибутку та задоволенням потреб споживачів. Це передбачає оптимізацію каналів збуту, підвищення конкурентоспроможності товарів, підтримку стійких відносин із посередниками та клієнтами. Крім того, мета включає зниження витрат на продаж, підвищення продуктивності праці відділів збуту та оперативне реагування на зміни ринкової кон'юнктури. Управління збутом також спрямоване на формування позитивного іміджу підприємства та зміцнення його позицій на ринку [1].

Таким чином, система управління збутовою діяльністю підприємства є ключовим елементом його комерційної діяльності та визначає ефективність реалізації продукції на ринку. Вона забезпечує координацію всіх процесів, пов'язаних із продажем, розподілом та доставкою товарів споживачам. Ефективна система управління збутом дозволяє підприємству оптимізувати ресурси, підвищити прибутковість та зміцнити конкурентні позиції. Вона інтегрує функції планування, організації, мотивації та контролю, що сприяє стабільності та розвитку підприємства. Система управління збутом передбачає використання сучасних інструментів і механізмів, таких як CRM-системи, аналітичні платформи та маркетингові заходи. Вона забезпечує своєчасне реагування на зміни попиту, ринкової кон'юнктури та поведінки споживачів. Впровадження такої системи дозволяє формувати ефективні канали збуту та оптимізувати товарні потоки.

Список використаних джерел:

1. Балабанова Л. В., Митрохіна Ю. П. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємства : монографія. Донецьк : Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, 2014. 245 с.
2. Бурцев В. В. Удосконалення системи управління збуту продукції. Маркетинг Україні. 2012. № 6. С. 57-68.
3. Кривешко О.В. Управління збутовою діяльністю підприємств молочної промисловості. Формування ринкової економіки в Україні. 2018. Вип. 14. С. 536-541.

УДК 005.962

Ткачук Г.Ю., к.е.н, доц.,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій
Державний університет «Житомирська політехніка»

МІСЦЕ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ В СУЧАСНІЙ ПАРАДИГМІ УПРАВЛІННЯ ЧАСОМ

Час є одним із обмежених і безповоротних ресурсів кожної людини, ефективне управління яким забезпечує успіх, продуктивну діяльність та досягнення поставлених цілей в житті та професійній діяльності. Управління особистим часом – це такий самий навик сучасного керівника, як і вміння провести нараду, віддати розпорядження, провести перемовини, підготувати документ тощо, що в свою чергу актуалізує питання опанування прийомами, за рахунок яких можна отримати більшу віддачу від власного часу, мати кращі результати, більш повніше використовувати власні можливості.

Управлінню часом в менеджменті та самоменеджменті відведено сучасний та досить популярний термін «тайм-менеджмент», підґрунтям якого є ідея розподілу часу на необхідні процеси в максимально-ефективній послідовності, іншими словами – він пояснює яким чином можна максимально ефективно використовувати час.

Незважаючи на те, що термін «тайм-менеджмент» було введено ще у 1975 році Клаусом Міллером засновником компанії Time Manager International, а у 2025 році даному терміну виповниться вже 50 років, в умовах високої динаміки інформаційних потоків та постійно мінливого соціуму, він не втратив своєї актуальності, а навпаки, люди стали більш ширше використовувати різноманітні методи оптимізації власного часу [3].

Розглянемо декілька підходів до визначення теоретичної сутності поняття тайм-менеджмент. Так, Бріттон В.К, Тессер А. вважають що тайм-менеджмент включає встановлення цілей, планування завдань, створення списків справ, пріоритизацію потреб у часі та групування завдань, спрямованих на використання часу найбільш ефективно та результативно [1]. На думку Клаессенс В.Дж., Ван Ерде В., Рютте С.Г., Рой Р.А. тайм-менеджмент визначається як поведінка, спрямована на досягнення ефективного використання часу під час виконання певних цілеспрямованих дій [2].

Таким чином, під тайм-менеджментом або управлінням часом розуміють процес свідомого планування та контролю часу індивідом, витраченого на конкретні завдання, з метою підвищення власної ефективності.

Зауважимо що в сучасному світі, де кожна хвилина «на вагу золота», опанування навичок тайм-менеджменту дозволяє досягти успіху в наступному [1-3]:

- управління часом прискорює процес досягнення цілей, допомагаючи чітко визначити їх та спланувати ряд необхідних дій та етапів їх реалізації, що в свою чергу забезпечать досягнення цілей більш швидше та ефективніше, зберігаючи при цьому високий рівень мотивації;
- ефективне планування та організація робочого часу допомагають зосередитися на вирішенні найважливіших завдань, уникаючи прокрастинації, а отже за одиницю часу буде виконана значно більша кількість завдань, що підвищить загальну продуктивність працівника;
- чітко розроблений план та налагоджений контроль за використанням часу забезпечить зниження рівня стресу, що додасть впевненості у своїх діях, і допоможе уникнути ситуації за якої справи будуть виконані поспіхом та в останню хвилину;
- використання тайм-менеджменту дає можливість досягти гармонії між професійним та особистим життям, забезпечуючи достатньо часу для професійного та особистого розвитку.

У сучасній парадигмі управління часом тайм-менеджмент посідає центральне місце як ключовий інструмент підвищення ефективності, що полягає в свідомому плануванні, пріоритизації, групуванні завдань і контролі витрат часу для максимальної віддачі від цього безповоротного ресурсу. Незважаючи на 50-річну історію терміну, він залишається надзвичайно актуальним у світі інформаційного перевантаження та динамічних змін, дозволяючи керівникам і фахівцям прискорювати досягнення цілей, уникати прокрастинації, підвищувати продуктивність, знижувати стрес, зберігати мотивацію та забезпечувати гармонію між професійним і особистим життям, що в сукупності робить тайм-менеджмент невід'ємною складовою самоменеджменту та стратегічною перевагою сучасного лідера.

Список використаних джерел:

1. Britton B. K., Tesser A. Effects of time-management practices on college grades. Journal of Educational Psychology, 1991. № 83(3), 405.
2. Claessens B. J., Van Eerde W., Rutte C. G., Roe R. A. A review of the time management literature. Personnel Review, 2007. №36(2), 255–276.
3. Kuhl J., Fuhrmann A. Decomposing self-regulation and self-control: The volitional components inventory. In J. Heckhausen & C. S. Dweck (Eds.), Motivation and self-regulation across the life span, 1998, (pp. 15–49). Cambridge University Press.

УДК 640.41:658.8:502.131.1:338.48–6(477)

Товма В.Р., здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи ФТБ-4-10
«Державного торговельно-економічного університету», м. Київ

Салімон О.М., кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту готельно-ресторанного бізнесу
«Державного торговельно-економічного університету», м. Київ

Стратегія «зелених» івентів у готелях: оцінка впливу на довкілля та підвищення конкурентоспроможності через ESG- підхід

В умовах стрімких трансформацій перебуває сучасна готельно-ресторанна індустрія, які спричинені глобальними екологічними викликами, зміною споживчих цінностей та зростанням ролі корпоративної соціальної відповідальності. Сталий розвиток у XXI столітті набуває значення не лише тренду, а й необхідної умови конкурентоспроможності бізнесу. Сегмента івент-послуг у готелях це особливо стосується, який здатен поєднувати високу ресурсомісткість з потужним маркетинговим потенціалом.

Значним споживанням води, енергії, матеріалів та утворенням відходів супроводжується традиційно організація конференцій, весіль, форумів та корпоративних подій. У відповідь на ці виклики відбувається формування стратегії «зелених» івентів, яка базується на принципах соціальної відповідальності, екологічної ефективності та доброго корпоративного управління (тобто мова йде про **ESG-підхід**). Даній стратегії притаманний комплексний перегляд процесів планування, комунікації, закупівель та після івентового аналізу з метою мінімізації негативного впливу на довкілля. Таким чином, «зелені» івенти являються заходами, організація яких у рамках принципів сталого розвитку передбачає мінімізацію негативного впливу на довкілля та використання ресурсів. Вони охоплюють наступні аспекти:

- **екологічний** (представлений зменшенням викидів CO₂, сортуванням та утилізацією відходів, енергоефективністю, використанням локальних продуктів, відмовою від одноразових матеріалів);
- **соціальний** (представлений навчанням персоналу, забезпеченням інклюзивності та етичних стандартів, підвищенням екологічної свідомості учасників);
- **корпоративне управління** (представлений прозорістю процесів, впровадженням політик ESG та звітності відповідно до міжнародних стандартів (ISO 20121, GRI).[4]

Впроваджуючи такі івенти готелі мають змогу не лише зменшити екологічний слід, а й підвищити свою конкурентоспроможність завдяки позитивному іміджу та привабливості для корпоративних клієнтів.

Ключові напрями впровадження стратегії «зелених» івентів у готелях характеризуються:

- **ресурсозбереженням** — скороченням споживання таких складових, як: електроенергія, вода, папір та одноразові матеріали;
- **використанням екологічно чистих технологій** — енергозберігаючого освітлення, автоматичного регулювання мікроклімату, систем переробки відходів;
- **екологічною логістикою і закупівлями** — співпрацею з постачальниками, які дотримуються принципів “зеленого” бізнесу;
- **просвітницькою діяльністю** — інформуванням про екологічні ініціативи готелю гостей та учасників заходів, мотивацією до відповідальної поведінки;
- **контролем і моніторингом результатів** — оцінкою ефективності впроваджених заходів за допомогою екологічних та економічних показників.

Не лише зниження операційних витрат забезпечує успішна реалізація стратегії “зелених” івентів, а й підвищення конкурентоспроможності готелю на ринку. Завдяки стратегії формується довіра з боку клієнтів, розвиток корпоративної соціальної відповідальності та зміцнення позицій підприємства у сфері сталого туризму. [5]

Важливо проводити комплексну оцінку на всіх етапах життєвого циклу івенту для ефективного управління екологічним впливом заходів у готелях, що дозволяє виявити ключові джерела споживання ресурсів і утворення відходів.

Розгляд усіх етапів організації події передбачає аналіз життєвого циклу:

1. Планування. На даному етапі здійснюється оцінка вибору постачальників, матеріалів та кейтерингу враховуючи екологічні критерії). Пріоритет отримують локальні і сертифіковані постачальники, мінімізація одноразових матеріалів та оптимізація ресурсів.

2. Транспорт та логістика. До уваги береться переміщення учасників та постачальників, обираються способи транспортування з найменшим вуглецевим слідом, здійснюється оптимізація маршрутів та використання транспортних засобів.

3. Енергоспоживання. На цьому етапі відбувається аналіз використання електроенергії для опалення, освітлення та охолодження, роботи AV-техніки та іншого обладнання. Метою є визначення можливостей для зменшення споживання ресурсів та енергоефективності.

4. Відходи. Здійснюється оцінка кількості харчових відходів, упаковки, друкованих матеріалів та інших одноразових предметів. Їхній утилізації, сортуванню та можливостям повторного використання приділяється основна увага.

5. Післяівентна діяльність. Включає сортування та переробку відходів, повторне використання матеріалів, а також оцінку ефективності заходів щодо зменшення екологічного впливу.

Щоб комплексно оцінити екологічний вплив застосовуються такі методи, як: аудит споживання енергії та води (порівнюються показники «до» і «після» впровадження екологічних практик, що дає змогу визначити економію ресурсів); розрахунок вуглецевого сліду (облік прямих і непрямих викидів (Score 1–3), що допомагає виміряти вплив транспорту, енергоспоживання та постачання матеріалів); аналіз відходів і ресурсів (визначаються обсяги відходів, використаних матеріалів і одноразових виробів, щоб в подальшому планувати заходи із мінімізації негативного впливу). Завдяки систематичному аналізу цих параметрів готелі можуть визначати ефективність упроваджених екологічних практик і коригувати стратегію сталого розвитку.

Завдяки застосуванню цього підходу готелі системно можуть контролювати екологічний вплив івентів та розробляти стратегії його зменшення, інтегруючи у всі етапи організації подій принципи сталого розвитку. [2]

Слід відмітити, що суттєві конкурентні переваги на сучасному ринку гостинності забезпечує Впровадження ESG-підходу у діяльність готелів та організацію «зелених» івентів.

По-перше, завдяки екологічній складовій знижуються витрати і підвищується ефективність використання ресурсів. Завдяки використанню енергоощадних технологій, переходу на відновлювані джерела енергії, мінімізації відходів і раціональному споживанню води готелі можуть не лише зменшити негативний вплив на довкілля, а й скоротити операційні витрати. Крім того, серед гостей «зелені» ініціативи формують позитивний імідж, особливо серед тих, хто екосвідомим брендам надає перевагу.

По-друге, завдяки соціальному аспекту посилюється довіра та лояльність як клієнтів, так і працівників. Підприємства, які спроможні дотримуватися принципів соціальної відповідальності, здатні забезпечити безпечні умови праці, рівність можливостей, підтримувати місцеві громади й інклюзивність у сервісі. Це створює роботодавцю позитивний імідж, підвищує якість обслуговування і стимулює повторні візити гостей.

По-третє, завдяки управлінській складовій забезпечується прозорість діяльності, здійснюється ефективне управління ризиками та отримується довіра з боку інвесторів і партнерів. Підвищує репутацію готелю і спрощує залучення фінансування для розвитку запровадження політик ESG, систем екологічного менеджменту (ISO 14001, ISO 20121) та звітності за міжнародними стандартами. [1]

Запровадження ESG-підходу у сфері готельного менеджменту забезпечує **зростання конкурентоспроможності** закладу за рахунок:

- формування позитивного бренду відповідального бізнесу;
- підвищення лояльності клієнтів та партнерів;
- розширення можливостей співпраці з міжнародними туроператорами та екологічними асоціаціями;
- залучення інвестицій, орієнтованих на стійкі проекти.

Отже, стратегія «зелених» івентів, заснована на ESG-принципах, є дієвим інструментом не лише зниження екологічного навантаження, але й формування довгострокових конкурентних переваг готелю. Її реалізація сприяє підвищенню ефективності управління ресурсами, зміцненню репутації та створенню нової цінності для споживачів і суспільства загалом. [6]

Загалом, завдяки ESG-підходу готелі не лише відповідають сучасним вимогам сталого розвитку, але й отримують конкурентні бізнес-переваги: знижуються витрати, розширюються ринки, зміцнюється бренд, підвищується довіра клієнтів і партнерів. Таким чином, важливим чинником довгострокової конкурентоспроможності готельного бізнесу стає стратегія, що поєднує екологічну відповідальність, соціальну залученість та ефективне управління.

Список використаних джерел

1. Вичівський П.П., Зарічняк А.П., Калакура О.Я., Худик Н.І. Івентивний туризм: навчальний посібник. Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника. Івано-Франківськ, 2024. 115
2. Салімон ОМ, Сидоренко ТМ. Вплив діджиталізації та гібридних форматів на формування продуктової політики івент-послуг у готельно-ресторанному бізнесі - Здобутки економіки: перспективи та інновації, випуск 22. 2025
3. How to build an ESG strategy for your hotel or resort URL: https://earthcheck.org/news/hotel-esg-strategy/?utm_source=chatgpt.com
4. ISO_20121 URL: https://en.wikipedia.org/wiki/ISO_20121
5. Guide – Sustainable Event Management URL: https://reporting.giz.de/wp-content/uploads/sites/8/2019/03/GIZ-Guide-to-Sustainable-Event-Management.pdf?utm_source=chatgpt.com
6. How to build an ESG strategy for your hotel or resort URL: https://earthcheck.org/news/hotel-esg-strategy/?utm_source=chatgpt.com

УДК 338.43:658.012.2:005.21

Тугай Вадим
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет
імені академіка Юрія Бугая»

Організаційна спостережність як основа оперативного керування та логістичної стійкості аграрного підприємства

Поточна реальність українських аграрних підприємств – це не лише ринкова волатильність, логістичні розриви й кліматичні ризики, а й постійний дефіцит часу на ухвалення рішень. У такому середовищі ключовим активом стає керованість у режимі реального часу: здатність швидко побачити зміну у зовнішньому середовищі, оперативно її інтерпретувати, перевести у погоджену управлінську дію та стабілізувати виконання контрактних зобов'язань. Цю властивість можна описати як організаційну спостережність (observability) – системну видимість стану виробництва, логістики, запасів і збуту, поєднану з чітко розподіленими правами на рішення і відпрацьованими короткими циклами корекції дій. По суті, йдеться про здатність підприємства не тільки «мати дані», а перетворювати сигнали на скоординовану дію без хаосу і взаємних блокувань між підрозділами. У сучасних агропідприємствах саме спостережність стає практичною формою адаптивного управління, а не додатковим елементом цифровізації «для звіту».

Організаційна спостережність напряму пов'язана з логістичною стійкістю. У зерновому виробництві, тваринництві чи переробці втрата декількох годин на узгодження рішень щодо відвантаження, зміни маршруту або перегляду графіка сушіння означає не просто затримку, а реальні фінансові втрати, штрафи за невиконані вікна поставки, зниження якості продукції й репутаційні ризики перед контрагентами. Підприємство, яке бачить поточний стан полів, елеваторів, складів, транспорту й контрактів в одному узгодженому інформаційному полі, здатне не тільки реагувати на збій, а й запобігати йому. У цій логіці цифрові дашборди, карти тригерів, журнали рішень і стандартизовані SLA не є «айтішними іграшками», а елементами керованої логістичної безперервності. Практика показує, що не існує універсального «чарівного алгоритму» стійкості; натомість існує дисципліна постійного короткого циклу «сигнал → інтерпретація → дія → навчання», який відтворюється незалежно від конкретного шоку на ринку чи в інфраструктурі.

Ключовий момент полягає в тому, що ця керованість не народжується стихійно. Вона інституціоналізується через набір мікроінструментів, кожен із яких виглядає «технічним», але разом вони формують організаційну адаптивність. По-перше, це SOP/SLA – стандарти операцій і стандарти рівня сервісу, які фіксують не тільки «що робити», а «в який час, з якою якістю і хто відповідає». По-друге, це RACI – чітко розмежовані права на рішення, особливо в кризових часових вікнах, коли зволікання дорожче, ніж потенційна помилка. По-третє, це короткі післядієві огляди (AAR), які не шукають «винних», а одразу вбудовують уроки у змінені процедури. По-четверте, це базова цифрова спостережність (єдині джерела даних і операційні дашборди), яка дає всім учасникам одну «версію правди» щодо стану врожаю, складу, транспорту чи контрактації. У сукупності ці елементи перетворюють абстрактну «гнучкість» на відтворювану управлінську рутину, придатну для аграрних підприємств різного масштабу – як великих інтегрованих холдингів, так і середніх господарств, що працюють у важких логістичних умовах.

Фактично ми говоримо про конструювання короткого контуру керування: від фіксації слабкого сигналу (погодні вікна, зміни в цінах фрахту, затор у перевалці, нові умови контрагента) – до прийняття рішення і переналаштування процесу. У зрілих практиках цей контур більше не залежить від «героїчного менеджера, який усе знає і всіх врятує», а працює як спільна процедура. Слабкий сигнал підхоплюється не випадково, а в межах регулярних стендапів або брифів; інтерпретація сигналу не розмазується в емоційній дискусії, а відбувається за заздалегідь відомою логікою сценаріїв; дії не вигадуються «з нуля», а обираються з наперед підготовленого конструктора варіантів (альтернативні маршрути, перенесення партії, перегляд умов поставки, тимчасове перепрофілювання потужностей); після виконання відбувається коротке технічне навчання, що вбудовує новий досвід у SOP/SLA. Це і є момент, коли підприємство перестає жити в режимі постійного «гасіння пожеж» і входить у режим керованої адаптації.

Важливо, що організаційна спостережність не означає тотального контролю кожного співробітника. Навпаки, вона зменшує токсичну мікроменеджерську поведінку. Коли дані про стан виробництва, логістику й збут уніфіковані, не потрібно тримати «ручне» погодження кожного кроку на рівні топ-менеджера. RACI дає чітку відповідь на питання «хто приймає рішення в найближчі дві години, якщо падає маршрут А?»; SLA знімають хаос у взаємних претензіях («чому не відвантажили?») і переводять обговорення в площину контрольованих метрик; AAR забезпечують нормалізовану рефлексію, де помилка – це матеріал для вдосконалення процедури, а не привід для покарання. Така культура не тільки пришвидшує реакцію, а й утримує команду від вигорання, бо замість нескінченного стресу «аварійного режиму» люди працюють у зрозумілих, відтворюваних контурах адаптації. Для агросектору, де сезонні

«вікна» і логістичні блокування можуть руйнувати бізнес-модель за лічені дні, це не питання зручності – це умова виживання.

Отже, організаційна спостережність аграрного підприємства – це не просто «мати дашборд», а мати керовану петлю «сигнал - дія - навчання» з чітким правом ухвалювати рішення, стандартами виконання і швидким відновленням після збою. Саме така петля конвертує динамічні здібності (уміння відчувати зміни, захоплювати можливості, переконфігурувати процеси) у вимірювану логістичну стійкість і дисципліновану операційну безперервність. Інакше кажучи, підприємство стає не просто здатним «вижити в кризі», а здатним керовано змінювати власну архітектуру роботи під тиском ринкових, кліматичних та інфраструктурних шоків, не втрачаючи контроль над зобов'язаннями перед покупцем і партнером. У нинішніх умовах саме ця властивість – не обсяг техніки, не запас обігових коштів, а швидкість і передбачуваність внутрішньої адаптації – є справжнім критерієм конкурентоспроможності аграрного бізнесу.

Доречно закріпити цю логіку мінімальним «стеком спостережності», який не перевантажує IT, але дає єдине операційне вікно. Практично це означає зшивання ERP/бухгалтерських систем (BAS/1C, SAP чи їхні аналоги) з WMS/TMS, телеметрією елеваторів (SCADA, датчики вологості/температури), GPS-трекінгом транспорту, польовими даними (метеостанції, супутникові індикатори NDVI/LAI) та модулем контрактів/CRM у спільний шар подій (event stream) із простими REST/MQTT-інтерфейсами. Далі – один «джерело правди» (операційний дашборд) з трьома горизонтами: «години–доба» (відвантаження, простої, вікна на сушарках), «тиждень» (план-факт логістики, баланс запасів, каскад контрактів), «сезон» (карта ризиків і вузьких місць маршрутів – залізниця, порти Дунаю, автологістика). Архітектурно важливо мати офлайн-first мобільні форми для польових і елеваторних змін, щоб зберігати керованість навіть за перебоїв зв'язку чи електрики.

Щоб спостережність працювала як управління, їй потрібні кілька «якірних» метрик і ритм ухвалення рішень. Базовий набір для агрологістики: OTIF (on-time-in-full) за контрактами; TTD – time-to-decision від моменту сигналу до зафіксованого рішення; TTR – time-to-recovery до повернення процесу в номінальний режим; MAPE/упередження прогнозу відвантажень; завантаженість/черги на сушарках; дисперсія вологості партій; витрати на демаредж/простій у грн/т; частка замовлень у «винятковому потоці». Для кожної метрики – SLO/SLA: наприклад, « $TTD \leq 30$ хв для зміни маршруту при блокуванні плеча», « $TTR < 12$ год для збою на ділянці елеватор-порт», « $OTIF \geq 95\%$ для експортних вікон». Коли метрики публічні в межах компанії та аудиторно відтворювані (лог рішень + AAR), вони перетворюються на дисципліну, що зменшує хаос і дає відчутний економічний ефект (зазвичай – зниження штрафів і простоїв, стабілізація якості партій, краща маржа на фрахтовому арбітражі).

Економіка такої спостережності – це поетапне впровадження з швидкою окупністю на вузьких місцях. Практичний «90-денний спринт»: (0–30 днів) інвентаризація рішень і даних, карта тригерів та RACI для 3–5 критичних сценаріїв; (31–60 днів) пілот одного ланцюга «поле-елеватор-станція/порт» з мінімальним дашбордом і щоденими стендапами; (61–90 днів) масштабування, формалізація SOP/SLA, бібліотека AAR і навчання змін. Паралельно – кібергігієна (рольовий доступ, резервні копії, журнал аудиту) і план деградації («паперовий» фрейм на випадок блекауту). У підсумку підприємство отримує не «ще одну IT-систему», а відтворювану петлю «сигнал - дія - навчання», яка тримає логістичну безперервність під час шоків і підсилює конкурентоспроможність за рахунок передбачуваної швидкості внутрішньої адаптації.

Список використаних джерел:

1. Christopher, M., & Peck, H. (2004). Building the resilient supply chain. *The International Journal of Logistics Management*, 15(2), 1–14. <https://doi.org/10.1108/09574090410700275>
2. Caridi, M., Crippa, L., Perego, A., Sianesi, A., & Tumino, A. (2010). Measuring visibility to improve supply chain performance: A quantitative approach. *Benchmarking: An International Journal*, 17(4), 593–615. <https://doi.org/10.1108/14635771011060602>
3. Darnhofer, I. (2010). Strategies of family farms to strengthen their resilience. *Environmental Policy and Governance*, 20(4), 212–222. <https://doi.org/10.1002/eet.547>
4. Glauben, T., Svanidze, M., Götz, L., et al. (2022). The war in Ukraine and its implications for global food security. *Nature Food*, 3, 466–469. <https://doi.org/10.1038/s43016-022-00585-w>
5. Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4(1), 1–23. <https://doi.org/10.1146/annurev.es.04.110173.000245>
6. Ali, A., Mahfouz, A., & Arisha, A. (2017). Analysing supply chain resilience: Integrating the constructs in a concept mapping framework via a systematic literature review. *Supply Chain Management: An International Journal*, 22(1), 16–39. <https://doi.org/10.1108/SCM-06-2016-0197>
7. Marchese, A., Mascardi, V., & Gamberini, E. (2022). A blockchain-based system for agri-food supply chain traceability. *SN Computer Science*, 3, 333. <https://doi.org/10.1007/s42979-022-01148-3>
8. Harafonova, O., Zhosan, H., Khudoliei, V., Tiukhtenko, N., Tymkiv, I., & Riabets, N. (2023). Strategic model and potential sources of financing for the post-war revitalization of agricultural enterprises in de-occupied territories. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2(49), 207–218. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.2.49.2023.3983>

УДК 338

Уманець Р. В., магістрант ФБСО
Науковий керівник: Легенчук С.Ф., д.е.н., проф.,
зав. кафедри інформаційних систем в управлінні та обліку
Державний університет «Житомирська політехніка»,

СУТНІСТЬ ТА РОЛЬ СИСТЕМИ СЕРВІСНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ У ПІДВИЩЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Система сервісного обслуговування на підприємстві являє собою комплекс взаємопов'язаних процесів і послуг, орієнтованих на забезпечення повного задоволення потреб споживачів. До її складу входять процеси вирішення споживчих проблем, надання консультацій щодо використання продукції або послуг, післяпродажне обслуговування, організація програм лояльності, а також формування ефективного механізму зворотного зв'язку з клієнтами. Ефективно функціонуюча система сервісного обслуговування сприяє не лише збереженню та розширенню клієнтської бази, а й підвищенню рівня задоволеності споживачів, що безпосередньо впливає на формування позитивного іміджу підприємства, його конкурентних переваг та стійкості на ринку.

В умовах підвищення вимог до ефективності управління діяльністю підприємства особливої актуальності набуває проблема побудови інтегрованої системи сервісного обслуговування, здатної об'єднати виробничу, маркетингову та логістичну підсистеми в єдиному процесі забезпечення максимальної споживчої задоволеності [1; 2]. Відповідно, на основі якісної оцінки ефективності функціонування системи сервісного обслуговування виникає необхідність пошуку інноваційних шляхів її вдосконалення. До таких шляхів можна віднести впровадження сучасних організаційних форм – аутсорсингу, аутстафіngu та кластеризації, що забезпечують гнучкість, адаптивність і раціональний розподіл ресурсів підприємства. Водночас підвищення ефективності сервісу неможливе без розвитку цифрових технологій, автоматизації комунікацій та запровадження CRM-систем, які дозволяють персоналізувати обслуговування та підвищити якість взаємодії з клієнтами.

Процес вибору товару чи послуги споживачем традиційно ґрунтується на оцінці їх основних характеристик – якості, ціни, функціональних параметрів. Однак будь-яка купівля супроводжується сервісною взаємодією між продавцем і покупцем. Незадовільний рівень організації обслуговування здатен знизити сприйняття споживачем навіть якісного товару чи послуги, що, у свою чергу, негативно впливає на попит, репутацію підприємства та його позиції на ринку.

Практичний досвід доводить, що під час оцінювання якості продукції або послуги споживач одночасно оцінює і якість сервісного обслуговування, яке є окремим, але взаємопов'язаним процесом. З моменту звернення клієнта до продавця або представника компанії розпочинається етап передпродажного обслуговування, який включає надання інформації про характеристики товару, умови придбання, цінову політику, місце розташування точки продажу тощо. Така взаємодія може відбуватися як у безпосередній формі (офлайн), так і дистанційно – за допомогою кол-центрів, онлайн-консультацій чи інтернет-платформ.

Отже, уже на етапі збору інформації про майбутню покупку споживач фактично отримує першу послугу сервісного характеру. Її якість залежить від комунікативної компетентності персоналу, професійної обізнаності щодо асортименту, швидкості реагування на потреби клієнта, умінь підтримувати доброзичливу атмосферу спілкування та створювати психологічний комфорт. Саме ці фактори визначають перше враження клієнта про підприємство та впливають на його подальшу лояльність.

Таким чином, якість сервісного обслуговування формується під впливом двох груп чинників:

1. очікувань споживача щодо рівня послуг;
2. діяльності підприємства, спрямованої на задоволення цих очікувань.

Як зазначає низка дослідників, така двостороння природа оцінювання якості є обґрунтованою, оскільки поняття «якість» має суб'єктивний характер і трактується різними сторонами по-різному [2].

Відтак процес сервісного обслуговування доцільно розглядати у двох взаємодоповнювальних аспектах: з позиції підприємства – як інструмент формування конкурентоспроможності, та з позиції споживача – як чинник задоволення його потреб і підвищення довіри до бренду. Такий підхід дозволяє формувати ефективну модель сервісної діяльності, що інтегрує економічні, маркетингові, соціально-психологічні та технологічні складові, забезпечуючи стабільний розвиток підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Список використаних джерел

6. Євтушенко О. Особливості формування сервісної економіки. Економіка та держава. 2015. № 3. С. 103–106.
7. Лаборцева О.І., Яцишина Л.К. Маркетингові засади організації дистрибуції та сервісу. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 6. Т. 2. С. 73–77.

УДК 338.2

Фещук Ю.Ю., магістрант, група ЗМО-24-1М,

Царук І.М., к.е.н., доц.,

доцент кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій

Державний університет «Житомирська політехніка»

ТЕОРЕТИЧНА СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ КОМУНІКАЦІЙНА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА

У сучасній вітчизняній економіці відбулися значні зміни, у зв'язку з чим підприємницькі структури почали шукати різні шляхи підвищення власного рівня конкурентоспроможності. Поточна діяльність підприємств нерозривно пов'язана з стрімким розвитком сучасних технологій, у зв'язку з чим виникла гостра необхідність розширення різноманіття засобів комунікації та збільшення швидкості отримання й передачі необхідної інформації. Саме тому, кожне підприємство, яке хоче бути успішним та конкурентоспроможним за сучасних умов господарювання прагне імплементувати у власну господарську діяльність ефективну комунікаційну політику, яка забезпечить зв'язок як із внутрішнім, так і з зовнішнім середовищем, та підвищить якість наданих послуг і зміцнить конкурентоспроможність на ринку.

Сучасні вітчизняні автори мають подібні погляди на визначення терміна «комунікаційна політика», якщо розглядати його стосовно виробничого підприємства. Так, Т. А. Заєць, А.О. Глебова під терміном «комунікаційна політика» розуміють комплекс заходів, які використовує підприємство для інформування, переконання, нагадування та формування поглядів споживача на товар (послугу) та імідж підприємства [4]. У своїй статті вони посилаються на роботу І. Г. Павленка, який розглядає цей термін як курс діяльності підприємства, спрямований на планування і здійснення взаємодії підприємства зі всіма суб'єктами маркетингової системи на основі використання комплексу засобів комунікацій. Водночас комунікаційна політика сприймається як процес розроблення та впровадження комплексу заходів щодо реалізації ефективної співпраці з діловими партнерами, організації рекламних механізмів, стимулювання збуту товарів, персональних продажів тощо [3]. У зазначених статтях автори сходяться на думці, що комунікаційна політика відповідає за формування позитивної думки споживача про компанію з метою накопичення постійної аудиторії та отримання прибутку. Аналіз наведених вище визначень дає змогу зробити висновок, що комунікаційна політика підприємства – це комплекс заходів, які відповідають за комунікаційну поведінку компанії, взаємодію торгових марок і товарів між собою, ефективну співпрацю з бізнес-партнерами, а також за методи стимулювання збуту з метою підвищення прибутковості.

Розкриваючи поняття «комунікаційна політика», фахівці виділяють її складові елементи та напрями. Зокрема, І. І. Божидай, О.М. Гіржева та С.І. Міненко визначають такі основні компоненти цієї політики: проведення аналізу та визначення цільової аудиторії для реалізації комунікацій; вибір ефективних і переважних засобів і способів комунікації; опис каналів інформації для кожного виду комунікацій (просування самої компанії, її бренду або окремого продукту); виявлення та характеристика особливостей рекламно-інформаційної комунікації, а також визначення того, що не є притаманним комунікаційній діяльності; опис комунікаційної стратегії підприємства [2].

Згідно з позицією Л. В. Балабанової, В. В. Холод та І. В. Балабанової, до напрямів комунікаційної політики належать: реклама – будь-яка оплачувана форма безособового представлення та просування товарів, послуг, ідей чи підприємства; особисті продажі – безпосередній контакт між продавцем і покупцем (або кількома покупцями) з метою презентації товару й удосконалення процесу продажу; зв'язки з громадськістю (PR) – спосіб створення позитивного іміджу організації у свідомості потенційних споживачів та інших зацікавлених сторін; стимулювання збуту – короткострокові заходи, спрямовані на заохочення купівлі чи продажу товару або послуги [1].

Отже, розглянувши основні підходи до розуміння сутності, складових і напрямів комунікаційної політики підприємства, можна зробити висновок, що комунікаційна політика підприємства – це комплекс заходів, спрямованих на забезпечення взаємодії підприємства з усіма суб'єктами складної системи комунікацій, які гарантують стабільне й ефективне формування попиту та пропозиції товарів і послуг на ринку з метою задоволення потреб споживачів і отримання прибутку.

Список використаних джерел

1. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Маркетинг підприємства: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 612 с. URL: <https://www.twirpx.com/file/824963/>
2. Божидай І. І., Гіржева О. М., Міненко С. І. та ін. Менеджмент комунікаційної політики підприємства: теоретичні та прикладні аспекти. Актуальні проблеми економіки. 2023. № 1 (265). С. 1–12.
3. Павленко І. Г. Комунікаційна політика як елемент системи маркетингу підприємства у процесах сучасного комунікаційного суспільства. Академічний огляд. 2013. № 1 (38). С. 109–113.
4. Заяць Т. А., Глебова А. О. Комунікаційна політика підприємства в умовах зміни цінностей та цифровізації. Збірник наукових праць Полтавського національного технічного Ю. Кондратюка. 2020. № 6. С. 17–20.

УДК 338

Фурсін С. В., магістрант ФБСО
 Керівник: Ткачук Г.Ю., к.е.н., доц.
 кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій
 Державний університет «Житомирська політехніка»

КЛАСИФІКАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки бізнес-модель підприємства виступає ключовим інструментом стратегічного управління, який визначає логіку створення, розподілу та отримання цінності. Вона формалізує механізм взаємодії підприємства з ринком, клієнтами, постачальниками, інвесторами та іншими учасниками бізнес-середовища. Через бізнес-модель розкривається, як підприємство перетворює ресурси у конкурентні переваги, формує пропозицію цінності та забезпечує свою фінансову стабільність.

Згідно з підходом О. Остервальдера та І. Піньє [1, с. 30-32], бізнес-модель можна розглядати як «систему елементів, які описують логіку створення, доставки та захоплення цінності організацією». Це означає, що вона є не просто описом діяльності, а цілісною концептуальною схемою, яка пов'язує стратегічні, операційні та фінансові аспекти розвитку підприємства. Багато дослідників пропонують власні підходи до класифікації бізнес-моделей, що зумовлено різноманітністю сфер діяльності, рівнем цифровізації та характером створюваної цінності. Ключовим завданням бізнес-моделі є забезпечення цілісного бачення підприємства, яке об'єднує місію, стратегію, структуру ресурсів, систему бізнес-процесів і фінансові потоки. Відтак, класифікація бізнес-моделей не лише відображає їх різновиди, а й дає можливість вибору найбільш придатного формату для конкретних умов функціонування, табл. 1.

Таблиця 1

Класифікаційні ознаки бізнес-моделей підприємства

Критерій класифікації	Типи бізнес-моделей	Характеристика
За рівнем інноваційності	Традиційні, інноваційні, цифрові	Традиційні ґрунтуються на стандартних виробничих процесах; інноваційні – на унікальних технологіях та нових підходах; цифрові – базуються на використанні платформ і даних.
За ринковою орієнтацією	B2C (для споживачів), B2B (для бізнесу), B2G (для держави), змішані	Визначається цільовим сегментом ринку, типом учасників і формою взаємодії з ними.
За структурою взаємозв'язком елементів	Класичні, модульні, процесні, мережеві	Класичні – фіксована структура; модульні – змінювані; процесні – побудовані на управлінських процесах; мережеві – базуються на партнерстві.
За типом створюваної цінності	Продуктові, сервісні, технологічні, соціальні	Визначають, у чому полягає основна цінність: товар, послуга, технологія чи суспільний ефект.
За джерелом доходу	Продаж продукції, передплата, ліцензування тощо	Характеризує механізм отримання прибутку: продаж продукції, передплата, ліцензування грошових потоків.

В сучасних умовах набувають поширення цифрові бізнес-моделі, які базуються на використанні штучного інтелекту, великих даних (Big Data), блокчейн-технологій, онлайн-платформ і маркетингових інструментів. Цей тип моделі забезпечує масштабованість, зниження транзакційних витрат і гнучку взаємодію з клієнтами в режимі реального часу [2, с. 107].

Ефективна бізнес-модель не є простою сумою окремих складових. Її успіх визначається рівнем взаємозв'язку між ними, який створює синергійний ефект. Наприклад, ціннісна пропозиція повинна бути узгоджена з фінансовими можливостями підприємства, а організаційна архітектура – підтримувати процес створення цінності. Відсутність узгодженості між елементами бізнес-моделі призводить до дисфункцій: неефективного використання ресурсів, втрати клієнтів або зниження конкурентоспроможності. Тому одним із принципів побудови бізнес-моделі є баланс між клієнтською та підприємницькою перспективою, між створенням і підтриманням цінності. Бізнес-модель виступає комунікаційним інструментом між усіма учасниками процесу управління, допомагаючи узгоджувати інтереси стейкхолдерів.

Отже, класифікація та структура бізнес-моделі підприємства відображають багатовимірну природу сучасного бізнесу. Вона не лише описує механізм створення цінності, а й формує стратегічну основу для її розвитку. Оптимальна бізнес-модель поєднує стратегічне бачення, фінансову стабільність, організаційну гнучкість і клієнтоорієнтованість, що в сукупності забезпечує сталий розвиток підприємства в умовах глобальної конкуренції.

Список використаних джерел

8. Бізнес-модель підприємства: формування та реалізація : монографія; за заг. ред. проф. Г.М. Філюк. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2022. 220 с.

9. Шостак Л.В., Павлова С.В. Формування потенціалу бізнес-моделі підприємства в умовах цифровізації. Інтелект XXI. 2024. № 3. С. 104-109. https://intellect21.nuft.org.ua/journal/2024/2024_3/17.pdf

УДК 331.108.2

Ходзінський Б.Д., магістрант, гр. МОМ-25, ФБСО
 Науковий керівник: Сотник А. А. к.е.н., доц.
 Державний університет «Житомирська політехніка»

СТВОРЕННЯ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ НОВИХ ПРАЦІВНИКІВ ЯК ЕЛЕМЕНТ ЕФЕКТИВНОЇ HR-СТРАТЕГІЇ

У сучасних умовах швидких організаційних трансформацій, спричинених глобальною конкуренцією, розвитком інформаційно-комунікаційних технологій та поширенням віддалених форматів роботи, адаптація нових працівників виходить за межі простого ознайомлення з посадовими обов'язками. Вона перетворюється на складний, багаторівневий процес, спрямований на формування у нових працівників глибокого розуміння стратегічних цілей, цінностей і внутрішньої культури компанії.

Бізнеси, які ігнорують потребу у якісному плануванню та впровадженню власної системи онбордингу, ризикують стикнутися з ростом плінності кадрів, зниженням рівня залученості й мотивації, а також розбалансуванням внутрішніх процесів та як наслідок - втрати інноваційного потенціалу організації.

У відповідь на ці виклики з'являються нові сучасні технологічні рішення: від використання CRM-систем та HRM-платформ для зручного управління персоналом до впровадження AI чат-ботів та гейміфікації для підвищення залученості та мотивації працівників компанії. Визначення оптимальної моделі системи адаптації, що об'єднує стратегічні цілі та технологічні можливості компанії, а також людський фактор, є надзвичайно актуальним завданням сучасного HR-менеджменту. Це і спонукає до проведення даного дослідження.

В сучасному бізнес-середовищі розробка системи адаптації стикається з низкою проблемних аспектів та викликів:

- висока плінність кадрів та дефіцит кваліфікованих фахівців. На конкурентному ринку праці зростає важливість швидкої адаптації новачків, оскільки затягнуте «входження» у колектив може стимулювати працівників шукати інші можливості [4].

- необхідність швидкої інтеграції в складну бізнес-екосистему. Сучасні компанії функціонують у динамічному середовищі, що вимагає від нових працівників оперативного розуміння внутрішніх процесів, культури, стратегічних цілей та інструментів роботи. Без цілісної системи онбордингу така інтеграція є тривалою і малоефективною.

- цифровий розрив та недостатня компетентність у використанні діджитал-інструментів. Часто HR-фахівці не мають достатнього досвіду у впровадженні цифрових рішень. Новачки можуть зіштовхуватися з технологічними труднощами через низьку технічну підготовку або відсутність належної підтримки [6].

- традиційні підходи пропонують єдині для всіх новачків вступні програми, ігноруючи різну базу знань, компетенції та мотиваційні чинники. Персоналізація процесу адаптації залишається складним завданням без залучення передових технологій.

Сучасна система адаптації має спиратися на комплексний підхід, що поєднує технологічні можливості, аналітику та знання про людську поведінку. Нижче наведені пропозиції, спрямовані на формування гнучкої, інтегрованої та адаптованої до сучасного бізнес-середовища системи онбордингу.

Сучасні HRM-системи (наприклад, Workday, SAP SuccessFactors чи Oracle HCM) надають можливість створювати профілі працівників з урахуванням їхніх компетенцій, професійного досвіду та особистих переваг [1]. Інтеграція з CRM-платформами (Salesforce, HubSpot) дозволить враховувати попередні взаємодії кандидата з компанією ще до офіційного працевлаштування [3; 5]. Така інтеграція допоможе:

- формувати індивідуальні маршрути навчання: новачок отримує доступ до релевантних матеріалів, онлайн-курсів та інструкцій, згідно з його роллю, рівнем підготовки та інтересами.

- покращувати комунікацію: за допомогою єдиного порталу новачок може дізнатись про контактних осіб у різних підрозділах, ознайомитись зі структурою компанії, отримати швидкі відповіді на типові питання.

- збирати дані для аналітики: HR-фахівці можуть відстежувати прогрес онбордингу, порівнювати результати різних методик та оперативно вносити корективи.

Штучний інтелект дозволяє автоматизувати значну частину процесів онбордингу. AI-чат-боти можуть:

- надавати відповіді на стандартні запитання в режимі 24/7. Наприклад, чат-бот допоможе новачкові знайти внутрішній регламент, пояснить, як працювати з корпоративним програмним забезпеченням чи де отримати доступ до навчальних матеріалів;

- персоналізувати контент: на основі аналізу профілю працівника, його попереднього досвіду та результатів тестувань, AI пропонує цільові навчальні модулі, статті або відео-уроки;

- аналізувати зворотний зв'язок і рекомендувати поліпшення: якщо новачки часто запитують про певний процес, система може сигналізувати про необхідність додаткового пояснення або перегляду

процедури онбордингу;

Застосування елементів гейміфікації (отримання бейджів, балів, рівнів, рейтингових списків тощо) стимулює активність, мотивацію та залученість нових працівників. Такий підхід часто застосовують компанії з великою кількістю працівників [2; 6]. Наведемо приклади впровадження в систему елементів гейміфікації:

- створення «онбордингових квестів»: новачок отримує завдання (ознайомитися з внутрішнім порталом, пройти мікро-курс, поспілкуватися з ментором), за виконання яких накопичує бали;
- візуалізація прогресу: на інтерактивній панелі відображаються кроки, які вже пройшов новачок, його досягнення та майбутні цілі;
- соціальна взаємодія: можливість «позмагатися» з іншими новачками, обмінюватися порадами, отримувати відгуки від наставників і керівників.

Сучасні HR аналітичні інструменти (Power BI, Tableau) дозволяють комплексно оцінювати ефективність адаптації [2]:

- визначення KPI онбордингу: час до досягнення повної продуктивності, рівень задоволеності, кількість взаємодій з внутрішнім порталом, участь у навчальних сесіях;
- аналітика плинності серед новачків: ідентифікація факторів, що призводять до передчасного звільнення, оцінка впливу нових онбордингових заходів на утримання персоналу;
- оптимізація процесів: результати аналітики дозволяють HR-фахівцям і управлінцям приймати обґрунтовані рішення щодо вдосконалення матеріалів, підходів і технологій онбордингу;

Важливою частиною під час формування системи адаптації нових працівників є переймання ними корпоративної культури та ідеології організації, це можливо за рахунок впровадження:

- менторських програм: призначення персонального ментора, який супроводжуватиме працівника в перші тижні чи місяці роботи. Ментор може регулярно надавати поради, ділитися досвідом, допомагати у вирішенні складних питань;
- віртуальних зустрічей з керівництвом: організація онлайн-знайомств із топ-менеджментом для презентації стратегії компанії, роз'яснення місії та цінностей;
- корпоративної-спільноти за інтересами: можливість приєднатися до внутрішніх спільнот за професійними чи непрофесійними інтересами (спорт, мистецтво, волонтерство), що зміцнює соціальні зв'язки та формує здоровий мікроклімат.

Розробка та впровадження інноваційної системи адаптації нових працівників, яка спирається на технологічних рішеннях, розгалуженій аналітиці та принципах персоналізації, відкриває нові можливості для підвищення ефективності HR-менеджменту. Такий підхід дозволяє HR-відділу не лише більш глибоко інтегрувати нових працівників у внутрішнє середовище компанії, але й формувати сприятливий мікроклімат, спрямований на розвиток професійних компетенцій, стимулювання ініціативності та швидкому досягненню високих показників продуктивності.

Створення подібної адаптаційної екосистеми сприяє підвищенню корпоративної привабливості роботодавця, формуванню довгострокової лояльності персоналу та посиленню інноваційного потенціалу підприємства. Таким чином, розроблені рекомендації можуть бути ефективно застосовані у практичній діяльності різних компаній та створити передумови для сталого росту та підвищення конкурентоспроможності в умовах сучасного бізнес-середовища.

Список використаних джерел:

1. Порівняння та вибір сучасних HRM систем. URL: <https://crozdesk.com/compare/oracle-hcm-cloud-vs-workday-vs-successfactors>
2. Сучасні HR аналітичні інструменти. «Тренди HR-аналітики 2023: ТОП-5 напрямів». URL: https://stud-point.com/blog/for_hr/trendy-hr-analytyky-2023-top-5-napriamiv/
3. Бганка К. Розвиток кадрового менеджменту. XXXII Міжнародна науково-практична інтернет-конференція. 2020. URL: <http://conferences.neasmo.org.ua/uk/art/6004>
4. Расмуссен, Т. та Ульріх, Д. Навчання на практиці: як HR-аналітика не стає примхою менеджменту. Організаційна динаміка. 2019. 228-236 с.
5. Сакс А. М., Груман Дж. А. Теорія ресурсів соціалізації та трудове залучення нових працівників. 2018. 448-452 с.
6. Кушнерик О. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. Підприємництво та інновації. 2020. №12. 125-129 с. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.21>

УДК 658.8

Цвіжук І.Б., магістрант ФБСО, гр. ЗМО-24-1м
Науковий керівник: Вигovskyй В.Г., к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій, ФБСО
Державний університет «Житомирська політехніка»,

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЛОГІСТИЧНИХ ОПЕРАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Розробка системи управління якістю логістичних операцій на підприємстві є надзвичайно важливою у сучасних умовах посиленої конкуренції та швидких змін ринкового середовища. Ефективна логістика забезпечує своєчасне та безперебійне постачання продукції, що прямо впливає на рівень задоволеності клієнтів і фінансові результати компанії. Без чітко налагодженої системи управління якістю виникають ризики затримок, помилок та перевитрат, які негативно позначаються на іміджі підприємства. Створення такої системи дозволяє стандартизувати процеси, підвищити їх прозорість і контролюваність [2].

Управління якістю логістичних операцій на підприємстві - це комплекс цілеспрямованих заходів, спрямованих на планування, організацію, контроль і покращення всіх логістичних процесів з метою забезпечення їх ефективності, надійності та своєчасності. Воно включає впровадження стандартів якості, моніторинг виконання операцій, аналіз результатів і вжиття коригувальних дій для досягнення максимального задоволення потреб клієнтів при оптимальному використанні ресурсів. Управління якістю логістики сприяє мінімізації ризиків, зниженню витрат і підвищенню конкурентоспроможності на ринку.

Основні завдання системи управління якістю логістичних операцій включають [1; 3]:

1. Встановлення стандартів і критеріїв якості для всіх логістичних процесів підприємства.
2. Організація моніторингу та контролю за виконанням логістичних операцій відповідно до встановлених вимог.
3. Виявлення та аналіз причин виникнення дефектів, затримок або інших проблем у логістиці.
4. Розробка та впровадження коригувальних і превентивних заходів для усунення недоліків і запобігання їм у майбутньому.
5. Забезпечення ефективної взаємодії між підрозділами підприємства та зовнішніми партнерами у сфері логістики.
6. Використання сучасних інформаційних технологій для автоматизації та оптимізації управлінських процесів.

Впровадження і ефективне функціонування системи управління якістю логістичних операцій сприяє підвищенню загальної продуктивності підприємства, зниженню витрат на логістику та мінімізації ризиків, пов'язаних із затримками або помилками в процесах. Це забезпечує своєчасне і точне виконання замовлень, що підвищує задоволеність клієнтів і зміцнює довіру до компанії. Крім того, така система сприяє оптимізації використання ресурсів, підвищенню прозорості та контролю над логістичними процесами. Вона також покращує координацію між підрозділами підприємства і зовнішніми партнерами, сприяючи більшій гнучкості та адаптивності бізнесу [1; 2].

Таким чином, система управління якістю логістичних операцій на підприємстві є ключовим інструментом забезпечення ефективності та надійності логістичних процесів. Вона дозволяє стандартизувати діяльність, підвищити контроль і знизити ризики, пов'язані з порушеннями у постачанні. Запровадження такої системи сприяє оптимальному використанню ресурсів та зменшенню операційних витрат. Вона забезпечує своєчасне виконання замовлень і підвищує рівень задоволеності клієнтів. Постійне вдосконалення процесів у межах системи управління якістю дозволяє адаптуватися до змін ринкових умов і нових вимог. Отже, впровадження системи управління якістю логістичних операцій є стратегічно важливим кроком для сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. Карпунь О.В., Янчук А. Концептуальні засади інтегрованого управління якістю транспортних послуг логістичного провайдера. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Машинознавство та САПР. 2020. № 2. С. 58-65.
2. Короленко Н.В. Управління якістю логістичних процесів на підприємствах: інтегральна парадигма. Ефективна економіка. 2013. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2494>.
3. Криворучко О.М. Основи логістичного управління якістю транспортних послуг. Економіка транспортного комплексу. 2016. Вип.28. С. 84-97.

УДК 339.4

Цюрпіта Л.В., студентка факультету бізнесу та сфери обслуговування**Науковий керівник: Бурачек І.В.****к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій***Державний університет «Житомирська політехніка»***ВПЛИВ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ НА СПОЖИВЧУ ПОВЕДІНКУ**

У сучасних умовах цифрової економіки соціальні мережі посіли провідне місце серед каналів комунікації між брендом і споживачем. Такі платформи, як Instagram, Facebook, TikTok та YouTube, формують нову культуру споживання, в якій інформація, емоції та досвід поєднуються в єдиний потік. Рішення про покупку сьогодні дедалі частіше ґрунтується не на традиційній рекламі, а на думці користувачів, блогерів та візуальному контенті [1].

Основна відмінність сучасного споживача – його активна участь у створенні контенту. Людина не лише отримує інформацію, а й сама впливає на сприйняття бренду, публікуючи відгуки, фотографії чи відео. Це формує двосторонню комунікацію, у якій споживач виступає співтворцем маркетингового середовища. Відповідно, традиційна модель «виробник – споживач» перетворюється на взаємодію «бренд – ком'юніті».

На мою думку, найбільший вплив соціальних мереж проявляється у трьох напрямках:

1. Емоційний вплив – через візуальний контент, музичні тренди, історії та сторіз, що створюють відчуття близькості з брендом.

2. Соціальний вплив – через рекомендації друзів, блогерів, відгуки та коментарі, які формують ефект «соціального доказу».

3. Алгоритмічний вплив – через персоналізовану видачу контенту, коли користувач отримує інформацію, що максимально відповідає його інтересам [2].

Для підтвердження впливу соціальних мереж на споживчу поведінку було проведено опитування серед молоді віком 18–30 років (n = 150). Результати узагальнено в таблиці 1.

Джерело інформації	Приклад прояву	Частка респондентів, %
Відгуки користувачів у соцмережах	Коментарі, оцінки під публікаціями брендів	37
Рекомендації блогерів і лідерів думок	Огляди товарів, особисті рекомендації	25
Візуальний контент (фото, відео)	Привабливість бренду через естетику сторінки	19
Цільова реклама	Рекламні повідомлення з персоналізацією	13
Офіційний сайт або ЗМІ	Пошук об'єктивної інформації	6

Отримані результати свідчать, що переважна більшість споживачів ухвалює рішення під впливом соціальних чинників – довіри до контенту інших користувачів та рекомендацій блогерів. При цьому традиційна реклама сприймається значно менш ефективно. Це вказує на зміну структури маркетингових комунікацій: емоційний та соціальний аспекти стають важливішими за інформаційний.

Водночас важливо враховувати, що споживач стає все більш критичним. Надмірна реклама, штучність чи невідповідність цінностей викликають недовіру. Користувачі очікують прозорості, щирості та соціальної відповідальності брендів. Компанії, які не дотримуються цих принципів, ризикують втратити лояльність аудиторії навіть попри якісний продукт [2].

На мою думку, маркетинг у соціальних мережах майбутнього буде побудований на чесній комунікації. Люди прагнуть бачити не ідеалізовану картинку, а реальних людей за брендом. Ефективність стратегії залежатиме від уміння створювати автентичний контент, що поєднує емоції, цінності та соціальну взаємодію.

Соціальні мережі вже сьогодні стають не просто місцем продажів, а простором для діалогу. Бренди, які зможуть використовувати цей простір для розвитку спільноти навколо своїх ідей, матимуть стабільну конкурентну перевагу. Отже, майбутній успіх маркетингу полягає не у кількості підписників, а у рівні довіри, яку споживач відчуває до бренду.

Список використаних джерел:

1. Чухрай Н. І., Савченко О. І. Цифровий маркетинг: теорія та практика. Львів: ЛНУ, 2021.
2. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент. К.: Вільямс, 2020.

УДК 005.95

Цюрпіта Ю.С., студент факультету бізнесу та сфери обслуговування
Науковий керівник: Бурачек І.В.
к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій
Державний університет «Житомирська політехніка»

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

Кадрова політика є системою принципів, методів і форм діяльності, спрямованих на ефективне формування, розвиток та використання трудового потенціалу організації. Вона виступає фундаментом управління персоналом, визначає взаємозв'язок між стратегічними цілями підприємства та людським капіталом [1].

Сьогодні кадрова політика зазнає суттєвих трансформацій під впливом глобальних соціально-економічних змін, цифровізації та розвитку інформаційних технологій. Традиційна модель управління персоналом, орієнтована на контроль, стабільність та адміністративні методи, поступається місцем більш гнучким, партнерським і цифровим підходам [2].

На сучасному етапі кадрову політику можна розглядати у трьох еволюційних формах (рис. 1):

Етап	Характеристика	Основна мета
Адміністративний (до 2000-х рр.)	Кадрові служби виконують облікові функції; домінує контроль і підпорядкування.	Формальне управління персоналом.
Мотиваційно-орієнтований (2000–2015 рр.)	Розвиток системи стимулів, увага до мотивації та корпоративної культури.	Підвищення продуктивності праці.
Стратегічно-інноваційний (після 2015 р.)	Використання HR-аналітики, цифрових технологій, гнучких методів роботи.	Підвищення конкурентоспроможності через розвиток людського капіталу.

Рис. 1. Етапи розвитку кадрової політики підприємства

Як видно, сучасна кадрова політика базується на стратегічному підході, орієнтованому на розвиток людського потенціалу та формування корпоративних цінностей. Вона передбачає створення умов для кар'єрного зростання, професійного навчання, підтримку work-life balance та залучення працівників до прийняття рішень.

Важливою тенденцією є цифровізація HR-процесів. Поширення систем автоматизації, онлайн-навчання та аналітики даних змінює роль HR-служб. Вони стають не адміністраторами, а стратегічними партнерами бізнесу. Це дозволяє прогнозувати потреби в персоналі, підвищувати залученість працівників і мінімізувати ризики плинності кадрів [2].

Особливу увагу в сучасній кадровій політиці приділяють цінностям покоління Z, для якого важливими є гнучкий графік, соціальна відповідальність роботодавця, можливість розвитку та визнання досягнень. Тому успішні компанії активно впроваджують програми наставництва, коучинг, систему нематеріального заохочення та розвиток корпоративної культури відкритості.

На думку автора, ефективна кадрова політика сьогодні повинна поєднувати гнучкість і стратегічність, орієнтуючись на потреби працівників та ринкові виклики. Її мета — не лише забезпечити підприємство кадрами, а створити умови для реалізації потенціалу кожного працівника, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність бізнесу.

Таким чином, сучасна кадрова політика виступає не допоміжною функцією, а ключовим елементом стратегічного розвитку підприємства, який забезпечує баланс між економічною ефективністю та соціальною відповідальністю.

Список використаних джерел:

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. – К.: Центр навчальної літератури, 2020.
2. Друкер П.Ф. Практика менеджменту. – К.: Основи, 2021.

УДК 070:659.4:174

Чмут К.В., студ., 2 курс, гр. ЖР-1, ФПТОВЖ
Ткачук В.О., доцент кафедри фінансів та цифрової економіки, к.е.н., доц.,
Державний університет «Житомирська політехніка»

Забезпечення балансу між інформуванням і маркетинговим впливом у журналістиці

Сьогодні в медіапросторі спостерігається посилення інтеграції журналістики та публічних комунікацій. Журналістика, що традиційно орієнтується на інформування громадськості, дедалі частіше опиняється у залежності від PR-матеріалів і спонсорованого контенту. Редакції стикаються з викликами цифрової трансформації, коли традиційні моделі фінансування замінюються гібридними формами, такими як нативна реклама та спонсорований контент. PR-стратегії, спрямовані на просування брендів через медіа, часто інтегруються в редакційний процес, створюючи ризик ерозії довіри аудиторії. Таким чином проблематика балансу між забезпеченням об'єктивною інформацією та маркетинговим впливом (промоцією) є актуальною, оскільки користувачі відчують обман від нативної реклами в медіапродуктах.

Нативна реклама визначається як контент, що органічно інтегрується в редакційний потік медіа, маскуючи промоційний характер під журналістський матеріал. Разом із тим така інтеграція порушує принцип прозорості, якщо не супроводжується чітким розкриттям реклами. Згідно з дослідженням Е. Шаустер, П. Ферруччі та М.С. Нейл [4], нативна реклама сприймається як «нова журналістика», де обман знижує соціальну відповідальність медіа, оскільки аудиторія плутає промоцію з фактами.

Теорія фреймінгу Р. Ентмана, адаптована до PR-контексту, пояснює, як PR-стратегії формують сприйняття реальності через вибіркового акцент на певних аспектах. У журналістиці це проявляється в «м'якому» фреймінгу спонсорованого контенту, коли промоційні елементи маскуються під аналітику. Науковці М.А. Амазін, Б.В. Войдинський відзначають [1], що формат розкриття, наприклад, текстові лейбли чи іконки, впливає на розпізнавання нативної реклами.

Етика журналістики, відповідно до Кодексу професійної етики Товариства професійних журналістів США, вимагає відокремлення редакційного контенту від комерційного. Проте PR-стратегії, такі як контент-маркетинг, зумовлюють конфлікт інтересів. Т.Л. Глассер, А. Варма [3] вводять поняття «фальшивих новин», де нативна реклама культивує дезінформацію, імітуючи журналістські стандарти. Автори аргументують, що баланс досягається через «етичне фреймівування», де промоція слугує освіті, а не маніпуляції. Згідно з моделлю двоступеневого руху інформації Е. Катца та П. Лазарсфельда, PR-інформація поширюється від засобів масової інформації до лідерів громадської думки, а вже від них – до більш широкої аудиторії, тим самим посилюючи промоційний ефект медіаконтенту.

Таким чином маємо визнати використання PR, насамперед, як інструменту інформування, а не домінування промоції. У цьому зв'язку маємо відзначити, що у країнах Європейського Союзу після 2018 р. PR-стратегії для забезпечення відповідності нормам GDPR мали пройти процедуру адаптації до більш жорстких норм прозорості. Зокрема, у дослідженні групи авторів Р. Феррер-Конілл, Е. Кнудсен, С. Лаурер, А. Барной [2] згадується про спонсорований контент, що маркується як промоційний, де естетичне представлення інформації поєднується з інформуванням про дизайн. У результаті таких дій спостерігалось зниження скарг від клієнтів на 50 %, і навпаки, зростання лояльності на 15 %.

Відсутність балансу між інформуванням і промоцією призводить до ерозії довіри. Значна частка аудиторії ігнорує медіа з надмірною промоцією. Теоретично, інтеграція PR через фреймінг посилює інформативність, але практично вимагає достатньої прозорості розкриття, дотримання принципів етичності, регулярного моніторингу аудиторії, використання гібридних моделей фінансування.

Отже, сучасна медіаекономіка переживає етап глибокої трансформації, де злиття журналістики та PR формує нові комунікаційні моделі, але водночас загрожує зниженням довіри та етичності контенту. Збереження балансу між інформуванням і промоцією вимагає прозорості, професійної відповідальності та дотримання журналістських стандартів у добу цифрової комерціалізації.

Список використаних джерел

1. Amazeen M.A., Wojdyski B.W. The effects of disclosure format on native advertising recognition and audience perceptions of legacy and online news publishers. URL: <https://cdn.the7eye.org.il/uploads/2018/04/Amazeen-2017.pdf>.
2. Ferrer-Conill R., Knudsen E., Lauerer C., Barnoy A. The Visual Boundaries of Journalism: Native Advertising and the Convergence of Editorial and Commercial Content. 2021. Digital Journalism. Vol. 9(7). P. 929–951.
3. Glasser T.L., Varma A. Native advertising and the cultivation of counterfeit news. 2019. Journalism. Vol. 20(1). P. 150–153.
4. Schauster E., Ferrucci P., Neill M. Native Advertising is the New Journalism: How Deception Impacts Social Responsibility. 2016. American Behavioral Scientist. Vol. 60, Iss. 12. P. 1408–1424.

УДК 338.4

Шадура А. Р., магістрант, гр. МОМ-25, ФБСО
Науковий керівник: Сотник А. А. к.е.н., доц.
Державний університет «Житомирська політехніка»

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У сучасних умовах конкуренції вдосконалення системи управління якістю продукції є одним із ключових чинників підвищення ефективності діяльності підприємства та забезпечення його сталого розвитку. Для досягнення цієї мети доцільно впроваджувати комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на підвищення продуктивності, конкурентоспроможності та екологічної відповідальності виробництва. Одним із пріоритетних напрямів є використання сучасних технологій, автоматизації та цифровізації виробничих процесів, що дозволяє мінімізувати вплив людського чинника, забезпечити стабільну якість продукції та знизити витрати. Важливе значення має сертифікація систем управління якістю відповідно до міжнародних стандартів (ISO 9001, FSC, PEFC), яка підвищує довіру споживачів і партнерів та сприяє виходу на міжнародні ринки.

Ефективне управління якістю неможливе без налагодженого зворотного зв'язку зі споживачами, адже саме моніторинг відгуків, аналіз рівня задоволеності клієнтів і своєчасне реагування на виявлені недоліки сприяють постійному вдосконаленню продукції. Важливою умовою підвищення якості є розвиток професійних компетенцій персоналу та формування культури якості на підприємстві. Систематичне навчання, проведення внутрішніх аудитів і застосування методів безперервного вдосконалення (Kaizen, Six Sigma) забезпечують стабільність виробничих процесів і зростання їх результативності. Залучення працівників до процесу прийняття рішень у сфері якості підвищує їхню мотивацію, відповідальність і ініціативність, сприяючи формуванню командної культури постійного розвитку та зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Для досягнення узгодженості дій і прозорості управлінських процесів необхідно забезпечити чіткий розподіл відповідальності між структурними підрозділами, що водночас підвищить персональну відповідальність за досягнення запланованих результатів. Важливим напрямом удосконалення є також підвищення екологічної стійкості виробництва шляхом упровадження принципів раціонального використання ресурсів, збереження природних екосистем і дотримання вимог екологічного законодавства. Здійснення таких заходів дозволяє підвищити ефективність системи управління якістю продукції, зміцнити довіру споживачів і забезпечити сталий розвиток підприємства. Важливим чинником удосконалення є модернізація технологічних процесів, що передбачає використання сучасного обладнання з числовим програмним керуванням та автоматизованих систем контролю якості. Це мінімізує вплив людського чинника, підвищує точність виконання операцій і забезпечує стабільність якості кінцевої продукції. Крім того, інтеграція цифрових технологій у систему управління виробництвом сприяє оперативному контролю показників ефективності, швидкому виявленню відхилень і прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, що підвищує гнучкість та адаптивність підприємства до змін ринкового середовища.

Завдяки впровадженню новітніх технологічних рішень виробниче обладнання може працювати з вищою швидкістю та ефективністю, забезпечуючи безперервність процесів і скорочення простой, що безпосередньо сприяє зростанню продуктивності та економічної результативності. Технологічні інновації також сприяють підвищенню конкурентоспроможності продукції та розширенню ринків збуту. Отже, інвестування у нові технології, автоматизацію виробництва та сертифікацію за міжнародними стандартами є стратегічно важливим напрямом розвитку підприємства. Підсумовуючи наведене вище, варто зазначити, що вдосконалення системи управління якістю є комплексним процесом, який поєднує технологічні, організаційні та соціальні аспекти діяльності підприємства, спрямовані на досягнення високих стандартів продукції та зміцнення його позицій на внутрішньому й міжнародному ринках.

Список використаних джерел:

1. Баєва О. Теоретичні основи формування системи управління якістю на підприємстві. Економічний простір. 2024. (190), 132-135. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-25>
2. Денисюк О. Г., Майданович В. В. Управління якістю продукції підприємства: теоретичні аспекти та принципи застосування. Економіка, управління та адміністрування. 2023. 1 (103), 26-35. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-1\(103\)-26-35](https://doi.org/10.26642/ema-2023-1(103)-26-35)
2. Русавська В. Удосконалення системи управління якістю продукції та послуг в закладах ресторанного бізнесу на основі міжнародних принципів управління якістю. Економіка та суспільство. 2025. (71). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-91>

УДК 65.012.8

Шайдовська Д. М., студентка 2 курсу гр. П-246
Науковий керівник: Боковець Вікторія Вікторівна, д.е.н., професор
Вінницький національний технічний університет

ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В БІЗНЕСІ: МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ

У статті розглянуто сучасні підходи до управління ризиками в умовах високої невизначеності бізнес-середовища [2].

Проаналізовано ключові методи виявлення, оцінювання та мінімізації ризиків, а також застосування цифрових технологій, Big Data та штучного інтелекту у процесі ризик-менеджменту [4, 5]. Розкрито сутність ризик-орієнтованої корпоративної культури як стратегічного чинника підвищення стійкості підприємства до зовнішніх викликів [6].

Управління ризиками є важливою складовою системи стратегічного менеджменту будь-якого підприємства [1].

Зростання невизначеності, глобалізація ринків і технологічна трансформація обумовлюють необхідність використання системного підходу до виявлення, оцінювання та контролю ризиків. Особливої актуальності ця проблема набуває в умовах цифровізації економіки, коли швидкість прийняття управлінських рішень стає критичною для забезпечення конкурентоспроможності бізнесу [3].

Процес ризик-менеджменту включає ідентифікацію, аналіз, оцінювання, моніторинг та контроль ризиків.

Відповідно до стандарту ISO 31000:2018, ефективна система управління ризиками має бути інтегрована в загальну систему корпоративного управління підприємства [1].

Методи ідентифікації ризиків можуть базуватися на експертних опитуваннях, SWOT-аналізі, побудові дерева ризиків, аналізі сценаріїв, методі Дельфі тощо [2]. Для кількісної оцінки застосовуються статистичні, аналітичні та імітаційні моделі, зокрема метод Монте-Карло, аналіз чутливості, а також показники Value-at-Risk (VaR) і Conditional Value-at-Risk (CVaR) [3, 5].

Серед практичних інструментів ризик-менеджменту все ширше використовуються спеціалізовані програмні рішення: SAP Risk Management, LogicManager, RiskWatch, які дозволяють здійснювати моніторинг ризиків у режимі реального часу [4].

Цифровізація та використання великих даних (Big Data) забезпечують підвищення точності прогнозів і оперативність реакції на потенційні загрози [5].

Використання алгоритмів машинного навчання дозволяє аналізувати великі масиви інформації для виявлення прихованих закономірностей та тенденцій [4].

Застосування штучного інтелекту (AI) у сфері управління ризиками сприяє автоматизації процесів моніторингу та прогнозування [4].

Сучасні бізнес-аналітичні платформи інтегрують AI для оцінювання поведінкових ризиків клієнтів, фінансових коливань та операційних збоїв. У фінансовій сфері алгоритми AI використовуються для виявлення шахрайських транзакцій, оцінки кредитних ризиків та оптимізації інвестиційних портфелів [3, 4].

Важливим елементом ефективного управління ризиками є формування ризик-орієнтованої корпоративної культури [6]. Вона передбачає підвищення обізнаності персоналу щодо потенційних загроз і відповідальності за прийняті рішення. Розвиток такої культури забезпечує проактивну поведінку працівників, мінімізує людські помилки та підвищує рівень довіри між підрозділами [6].

Отже, ефективне управління ризиками є ключовою умовою сталого розвитку бізнесу. Використання сучасних методів аналізу, цифрових інструментів та штучного інтелекту забезпечує підвищення точності прогнозування і своєчасність прийняття управлінських рішень. Формування ризик-орієнтованої корпоративної культури сприяє підвищенню гнучкості, інноваційності та конкурентоспроможності підприємства.

Список використаних джерел:

1. ISO 31000:2018 Risk management — Guidelines. International Organization for Standardization.
2. Халімон Т. М. Управління ризиками підприємства: сучасні підходи та інструменти. — Економіка та держава, 2023, №4, с. 21–27.
3. PwC Global Risk Survey 2024. — PricewaterhouseCoopers, 2024.
4. Кінгстон Дж. Big Data and AI in Risk Management. — Harvard Business Review, 2023.
5. Левченко О. В. Сучасні технології управління ризиками в умовах цифрової економіки. — Бізнес Інформ, 2024, №7, с. 45–51.
6. Drucker P. The Practice of Management. — New York: Harper Business, 2020.

УДК 005.21:656.2

Шарук Т.М., аспірант**Науковий керівник: д.е.н., проф. Цаль-Цалко Ю.С.**
*Державний університет «Житомирська політехніка»***Енергоефективність та запровадження «зелених» технологій в залізничній інфраструктурі**

Енергоефективність та енергозбереження перевізного процесу є запорукою відповідності та підвищення конкурентоспроможності транспортної галузі.

Залізнична галузь для оновлення рухомого складу широко застосовує модернізацію тепловозів, де підлягає заміні технічно застарілі дизельні двигуни, тягове електрообладнання, компонування кузова на сучасні аналоги, де результатом проведення модернізації є: зменшення витрат на пально-мастильні матеріали, збільшення пробігів між технічними обслуговуванням, тощо.

В Україні електричні двигуни постійного струму, якими оснащено всі маневрові тепловози з електричною передачею потужності, як правило, проходять капітальний ремонт із заміною ізоляції, що дозволяє підняти силу тяги тривалого режиму на 10...15 %. Для подальшого підвищення тривалої сили таких локомотивів необхідно інтенсифікувати їх охолодження, що у поєднанні із зменшенням коефіцієнту корисної дії (ККД) тягової передачі потужності знижує ефективність такого рішення.

Раціональне енергоспоживання на залізницях України на сьогодні стоїть доволі гостро. Впровадження альтернативних та відновлювальних джерел живлення у системи електропостачання власних потреб дозволило б знизити енерговитрати галузі.

Основними напрямками впровадження альтернативної енергетики на залізниці є:

- живлення систем тягового електропостачання від зовнішньої енергетичної системи, в якій разом з традиційними, функціонують в паралельному режимі і альтернативні джерела електричної енергії;
- живлення власних потреб об'єктів інфраструктури не тягових споживачів як окремо, так і в паралельному режимі роботи.

Стрімкий розвиток альтернативних та відновлювальних джерел живлення, зокрема, сонячних батарей і вітрогенераторів та щорічне здешевлення їх вартості стають передумовою для розробки альтернативної системи електропостачання власних потреб тягової підстанції. Дана система може включати як сонячні батареї так і вітрогенераторні установки, а також гібридні конструкції.

Застосування того чи іншого варіанту диктується як техніко економічним розрахунком, так і кліматичним розташуванням об'єкту модернізації. Використання даного рішення дозволить зменшити загальне енергоспоживання ділянки залізниці та наблизити до вирішення питання енергозаощадження на залізничному транспорті України.

Впровадження застосування енергоефективних технологій на залізничному транспорті можливе через досвід європейських країн, зокрема:

- польська залізниця (РКР) до 2030 року планує збільшити частку споживання електроенергії з відновлювальних джерел енергії до 85% [4]. У 2020 році підприємство РКР «Енергетика» інвестувало 1 млрд злотих (7 млрд грн) в інфраструктуру на встановлення сонячних батарей на 500 підстанціях, створення кількохсот вітрових і сонячних електростанцій. Крім того, в потягах планується встановити пристрої, які дадуть змогу переробляти в електроенергію енергію, яка виробляється потягами під час гальмування. РКР «Інтерсіті» також модернізовує власну інфраструктуру відповідно до екологічних вимог, де 17 станцій перевізника будуть обладнані сонячними батареями з збудованими екологічними мийками разом з очисними спорудами;
- Велика Британія, опираючись на прагнення використання екологічно-чистих альтернативних джерел живлення, вже експлуатує поїзди на акумуляторному живленні та поступово виводить з експлуатації парк дизельних локомотивів [3, 5].

Наразі поїзди отримують енергію від контактної мережі або, на лініях без контактної мережі, від бортових дизельних генераторів. Багато поїздів можуть працювати від обох джерел живлення і перемикатися між ними. Потяги, що працюють на акумуляторних батареях, дозволять залізничним операторам заощадити на встановленні контактних мереж на неелектрифікованих коліях, які є по всій Великобританії. На заводі Hitachi в Ньютон-Айкліф, на північному сході Англії, здійснено випробування нового «трирежимного» потяга, в якому один дизельний генератор було замінено на літєві батареї. Це дозволяє йому споживати до 50% менше палива під час руху на лініях без контактних мереж [6].

На основі цього випробування компанія також планує створити модель поїзда, яка взагалі не матиме дизельних генераторів і зможе проїжджати до 90 км (56 миль) на неелектрифікованих ділянках колії – з метою повної відмови від дизельного палива по всій залізничній мережі.

DB Cargo UK успішно провела випробування локомотива, що на 100% використовує поновлюване паливо – гідроочищену рослинну олію (HVO).

Локомотив HVO може скоротити викиди вуглецю до 90% порівняно з дизельними локомотивами. DB Cargo UK наразі експлуатує 228 дизельних і електричних локомотивів, які щороку перевозять майже 37 млн т вантажів через Великобританію та ЄС [1].

- Японії та Німеччині вже експлуатує поїзди, що працюють виключно на батареях. Сучасні дизель-електричні поїзди призначені для отримання енергії від контактної мережі на електрифікованих ділянках колії. В інших місцях вони використовують дизель-генератори, розміщені під вагонами. Новий поїзд Hitachi замінить один з цих дизель-генераторів на 16 батарей, подібних до тих, що використовуються в електромобілях (EV).

Поїзди можуть автоматично перемикатися між джерелами живлення, а трирежимна версія буде в основному використовувати акумулятори на станціях і в міських районах. Ці акумулятори можна заряджати під час руху поїзда по електрифікованих коліях або за 10-15 хвилин під час стоянки. Також є можливим модернізація існуючих дизель-електричних поїздів встановивши акумулятори, що сприятиме заощадженню коштів.

Блоки сонячних батарей для поїздів розроблено індійською компанією Jakson Engineers Limited та встановлено на дах потяга, який їде зі швидкістю 80 км/год.

Зміни в залізничній галузі потребують швидкого реагування. Залучення інвесторів та запозичення вдалого досвіду іноземних компаній сприятиме вирішенню наявних проблем. Співпраця та зворотній зв'язок з усіма стейкхолдерами АТ «Укрзалізниця» надасть можливість і надалі залишатися лідерами галузі в цій сфері на засадах конкурентної боротьби.

Аналізуючи досвід Великої Британії та Польщі є можливим застосування результатів їх роботи у вирішенні аналогічних проблем залізничної галузі України.

Впровадження екологічно-чистих технологій та відмова від застарілої техніки є надзвичайно важливими для досягнення цілей у сфері боротьби зі зміною клімату в усіх галузях промисловості. Прагнення вирішити проблему викидів допоможе зменшити рівень шкідливих викидів в атмосферне повітря та сприятиме веденню чистого та екологічного господарювання.

Повністю електрична відновлювана енергія, що утворюється через використання сонячної та вітрової енергії (для живлення сонячних фотоелектричних елементів, акумуляторних батарей та резервних генераторів) забезпечить значне поліпшення якості повітря.

Електрифікація залізничної мережі та використання нових, інноваційних енергетичних технологій, таких як водневе та акумуляторне живлення для поїздів зменшить викидами вуглецю в майбутньому. Вантажні і пасажирські поїзди, які працюють виключно на дизельному паливі в подальшому доцільно перепрофілювати на застосування електрифікованих джерел живлення, що призведе до зменшення викидів шкідливих речовин у повітря від дизельних двигунів та поліпшить якості повітря для пасажирів, співробітників, населення.

Отже, залучення та співпраця з інвесторами, з наданням економічного обґрунтування сприятиме створенню нової інфраструктури, а відмова від використання матеріалів з високим вмістом вуглецю та впровадження альтернативних джерел живлення з заміною традиційних компонентів, зменшать рівень викиду вуглецю на 90% і стане основою нового інфраструктурного функціонування залізничної галузі.

Список використаних джерел:

1. Польська залізниця планує брати до 85% електроенергії з відновлювальних джерел. 18.03.2021 <https://www.ukrinform.ua/rubric-yakisne-zhyttia/3210826-polska-zaliznica-planue-brati-do-85-elektroenergii-z-vidnovluvalnih-dzerel.html> (дата звернення: 29.09.2025)
2. Тепловоз на рослинній олії успішно випробували у Великобританії. 05.08.2021 <https://www.railinsider.com.ua/u-velykobrytaniyi-uspishno-vyprobuvaly-teplovoz-hvo/> (дата звернення: 29.09.2025)
3. Davis, S. C. & Boundy, R. G. Transportation Energy Data Book (Oak Ridge National Laboratory, 2020); <https://doi.org/10.1146/annurev.energy.14.1.375> (дата звернення: 23.09.2025).
4. NETWORK RAIL Environmental Sustainability Strategy 2020 – 2050 <https://www.networkrail.co.uk/wp-content/uploads/2020/09/NR-Environmental-Strategy-FINAL-web.pdf> (дата звернення: 10.10.2025).
5. The Future of Rail: Opportunities for Energy and the Environment (International Energy Agency, 2019); <https://doi.org/10.1787/9789264312821-en> (дата звернення: 21.09.2025).

УДК 005.915

Шегеда О. С., магістрант, гр. МОМ-26, ФБСО
Науковий керівник – к.е.н., доц. К. Є. Орлова
Державний університет «Житомирська політехніка»

Удосконалення системи управління фінансовими результатами підприємства

Управління фінансовими результатами являє собою сукупність заходів, принципів і методів формування та реалізації управлінських рішень щодо формування, розподілу та використання прибутку підприємства [1]. Під час обліку та аналізу фінансових результатів виникає значна кількість проблем, до найбільш поширених з яких відносяться: відсутність усієї інформації по ключовим аспектам підприємницької діяльності, не належно складена бухгалтерська, фінансова та управлінська звітність тощо. Все це стає на заваді ухваленню конструктивних рішень щодо фінансового аспекту діяльності підприємства. З огляду на зазначене, метою даної роботи є обґрунтування необхідності використання новітніх інструментів, технологій та програмного забезпечення щодо управління доходами та витратами підприємства.

Роль ефективного управління фінансовими результатами визначається їх значенням у господарській діяльності та спектром напрямів аналітично-управлінського використання. Фінансові результати використовуються для порівняння успіху аналогічних компаній у галузі або для демонстрації зростання певного сектору. Їх також можна використовувати як орієнтир для аналізу тенденцій та оцінки інвестиційного ризику. Оцінка фінансової ефективності підприємства стосується систематичного аналізу та оцінки фінансових даних і показників підприємства для вимірювання ефективності фінансових операцій, прибутковості, ефективності використання активів та інших аспектів. Економічний та управлінський аспект включає комплексну оцінку прибутковості підприємства, бізнес-ефективності та можливостей фінансового менеджменту, і є однією з ключових основ для управління діяльністю підприємства та прийняття рішень.

При аналізі системи управління фінансовими результатами підприємства слід враховувати фактори, що можуть викривити сприйняття деяких показників та відобразитися на самому аналізі [2]. Воєнний стан в Україні обумовлює ряд негативних чинників, що впливають безпосередньо як на аналіз, так і на управління в цілому. Погіршення фінансових результатів та можливостей аналізу підприємств в Україні зумовлене низкою взаємопов'язаних причин, а саме: фізичне руйнування підприємств, загроза для інформаційних систем внаслідок кібератак, міграція та нестача кваліфікованого персоналу тощо.

Для ефективного проведення аналізу можна використовувати як існуючі функціональні моделі, так і створювати власні. Однією з існуючих моделей є Six Sigma, що представляє собою методологію вдосконалення процесів, метою якої є мінімізація варіацій у кінцевому продукті. Цей підхід використовує статистичні дані як еталони. Методологія Six Sigma часто застосовується у вдосконаленні процесу виробництва, оскільки вона дає змогу зменшити кількість дефектів та невідповідностей.

Одним з підходів у Six Sigma є DMAIC, що використовується для вдосконалення наявних процесів. Аббревіатуру DMAIC можна розшифрувати наступним чином: Define – визначення можливостей для вдосконалення, Measure – вимірювання ефективності поточних процесів, Analyze – аналіз процесу та пошук дефектів та їх першопричин. Improve – покращення процесів і усунення виявлених першопричин, Control – проведення контролю оновлених процесів та оцінка їх майбутньої ефективності для виправлення можливих відхилень.

Total Quality Management – підхід, що орієнтований на споживача, сутність якого полягає в акценті на безперервне вдосконалення процесів з часом. Цю методику часто застосовують у сфері управління ланцюгами постачання та для підвищення задоволеності клієнтів. Вона значною мірою спирається на рішення, засновані на даних, і на показники ефективності. У процесі розв'язання проблеми використовують метрику успіху, щоб зазначити, як саме можна покращити процес. Головною метою даної моделі є удосконалення процесів, у той час як в попередньому розглянутому методі метою є зменшення кількості дефектів.

У сучасних умовах ухвалення управлінських рішень може відбуватися з використанням аналізу даних, для збору яких було використано спеціалізоване програмне забезпечення, в тому числі ШІ. Програмне забезпечення для управління фінансовими показниками допомагає організаціям планувати, відстежувати, аналізувати та звітувати про свої фінансові метрики та ключові показники ефективності. На відміну від базових бухгалтерських інструментів, які зосереджуються на транзакціях і дотриманні нормативів, ці платформи пропонують глибший аналітичний підхід і прогнозу аналітику. Програмне забезпечення автоматизує рутинні завдання та збір даних, даючи змогу фінансовим фахівцям зосередитися на аналітиці та прийнятті стратегічних бізнес-рішень. Слід враховувати, що використання програм має як позитивні, так і негативні сторони. До позитивних можна віднести: швидку обробку даних, точність та автоматизацію самого процесу. До недоліків можна віднести необхідність значних інвестицій задля впровадження, складність налаштування самої системи та інтеграції.

До інструментів управління фінансовими результатами також можна віднести онлайн платформи, які допоможуть автоматизувати бюджетування та прогнозування і пов'язати операційні показники з фінансовими результатами [6].

Abacus – це єдина платформа, розроблена для середніх і великих компаній, які прагнуть покращити аналіз фінансових показників на підприємстві. Завдяки функціям співпраці, фінансові команди можуть безперешкодно працювати з операційними відділами, усуваючи традиційні бар'єри. Інструменти стратегічної аналітики Abacus стимулюють розвиток компанії.

Anaplan – це корпоративна платформа об'єднаного планування, яка охоплює не лише фінанси, а й продажі та операції. Вона має потужні можливості моделювання, здатні обробляти складні сценарії планування у великих компаніях. Проте Anaplan потребує значних ресурсів для впровадження та спеціальної експертизи. Найкраще підходить для великих корпорацій із комплексними потребами у плануванні.

Workday Adaptive Planning забезпечує широкі можливості планування та візуалізації даних. Продукт тісно інтегрований з екосистемою Workday, що робить його цінним для організацій, які вже використовують Workday для HR чи фінансів. Платформа підтримує міждепартаментне планування, хоча її впровадження може зайняти більше часу. Найбільшою перевагою є планування персоналу та операційна аналітика, пов'язана з фінансовими результатами.

Vena Solutions поєднує знайомий інтерфейс Excel з можливостями корпоративного рівня. Такий підхід зменшує час навчання для фінансових команд, які вже володіють Excel. Платформа забезпечує автоматизацію робочих процесів і централізоване управління даними, зберігаючи гнучкість таблиць. Таке рішення найкраще підходить для компаній, які хочуть підсилити існуючі процеси, а не повністю їх змінювати.

Planful – це повноцінна фінансова платформа, що зосереджується на безперервному плануванні. Вона має сильні інструменти автоматизації, які оптимізують рутинні фінансові процеси. Масштабованість рішення робить його придатним для міжнародних компаній з потребою у консолідації даних. Підхід до планування допомагає перейти від щорічного бюджетування до гнучкого фінансового управління [5].

Важливим елементом в забезпеченні системи управління фінансовими результатами діяльності підприємства є наявний персонал з достатнім рівнем кваліфікації. Для вирішення цих проблем зазвичай залучають бізнес-аналітика, який співпрацює з керівництвом, розробляє нові або вдосконалює вже існуючі процеси, що спрямовані на усунення неефективності, скорочення витрат і підвищення конкурентоспроможності компанії. Бізнес-аналітик формує детальні звіти, діаграми процесів і документацію, які допомагають у прийнятті рішень. Багато великих компаній мають власних бізнес-аналітиків, які постійно проводять аналіз діяльності підприємства, або залучають зовнішніх консультантів. Основними перевагами залучення спеціалістів з консалтингових фірм є можливість залучення високо спеціалізованих фахівців [4].

Отже, щоб провести ефективний аналіз, можна використати вже наявні методи аналізу, але можна й використати моделі, що складені за власною методикою [3]. Проведення аналізу можна довірити спеціалізованим платформам, що дадуть змогу автоматизувати рутинний процес збору та обробки інформації, але слід враховувати високу собівартість впровадження сучасних інформаційних. Для проведення аналізу варто залучати кваліфікованих працівників або консалтингові фірми.

Список використаних джерел

1. Ілляшенко О., Морар Є. Сучасні підходи до оптимізації процесу управління фінансовими результатами підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2024. Вип. 87. С. 137-144. URL: https://bses.in.ua/journals/2024/87_2024/23.pdf
2. Пеняк Ю. С., Гороховацька Н. В. Сучасні проблеми обліково-аналітичного забезпечення управління фінансовими результатами. *Економічний простір*. 2020. № 159. С. 97-101. URL: <http://srd.pdaba.edu.ua:8080/handle/123456789/6727>
3. Севаст'янова О. Теоретичні аспекти побудови структурно-функціональної моделі процесу соціалізації студентської молоді у виховному процесі ЗВО. Інноваційні програми і проекти в психології, педагогіці, освіті. Матеріали II міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса, 13-14 березня 2020 р. Одеса: ГО «Інститут інноваційної освіти». С. 63-69. URL: <https://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/5347/8.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
4. Carpenter J. W. Business Analyst: Career Path and Qualifications. Investopedia. URL: <https://www.investopedia.com/articles/professionals/120915/business-analyst-career-path-and-qualifications.asp>.
5. Laoyan S. 7 Types of Process Improvement Methodologies You Should Know About / Asana. URL: <https://asana.com/resources/process-improvement-methodologies>.
6. Lluch J. 10 Best Financial Performance Software for 2025 / Abacus: The AI-Native FP&A Platform. URL: <https://www.abacus.ai/blog/financial-performance-software-solutions>.

УДК 331.188.3

Якусевич Є.В., магістрант, гр. МОМ-26**Науковий керівник: Пашенко О.П.****к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій***Державний університет «Житомирська політехніка»***ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОГО РЕКРУТИНГУ**

Зміни на ринку праці, конкуренція за кваліфікованих і робітничих працівників та швидка цифровізація змушують роботодавців постійно оновлювати підхід до відбору. Сьогодні результативність підбору визначають швидкість, прозорість процесу, зручність для кандидата та вміння працювати з даними.

Багато роботодавців переводять відбір у єдину онлайн-систему, де зберігаються вакансії, відгуки та статуси кандидатів. Це дозволяє швидко публікувати оголошення, бачити етап кожної заявки й не губити резюме. Для масових посад працює «швидкий маршрут»: день відкритих дверей — коротка перевірка базових вимог — співбесіда — (за потреби) медогляд — пропозиція роботи протягом 1–2 днів [1].

Ефективною є «змішана» модель пошуку: місцеві навчальні заклади, центри зайнятості, ярмарки вакансій, спільноти в соцмережах і великі сайти працевлаштування. Реферальні програми (рекомендації працівників) часто дають найкраще співвідношення «якість/швидкість». Канали варто регулярно переглядати й переносити зусилля туди, де відгуки і вихід на роботу кращі.

На старті доцільно ставити прості «відсікаючі» запитання: чи підходить графік, чи є потрібні документи/медкнижка, чи є схожий досвід. На співбесіді — короткі практичні завдання: робота за інструкцією, заповнення чек-листа, опис дій у типовій ситуації. Це допомагає швидко відрізнити кандидатів, які зможуть стабільно працювати [3].

Щоб керувати відбором, корисно відстежувати: час від відкриття вакансії до виходу на роботу; вартість закриття однієї вакансії; відсоток прийнятих пропозицій; на яких етапах «втрачаються» кандидати; скільки новачків залишаються після 3 і 6 місяців. Причини відмов і неявок підказують, що змінювати в текстах оголошень, графіках чи умовах.

Люди охочіше відгукуються на прості й чесні описи: оплата, графіки, дорога до роботи, навчання, бонуси. Важлива швидка й зрозуміла комунікація: що буде далі, скільки чекати на відповідь, що підготувати. Збір короткого зворотного зв'язку від кандидатів допомагає прибрати «вузькі місця» (довгі паузи, незручний час інтерв'ю, неясні вимоги) і покращує репутацію роботодавця [3].

Після найму важливе якісне введення в посаду. План на перші 30–60–90 днів: наставник, короткі навчальні модулі, чіткі цілі, прості перевірки знань і регулярний зворотний зв'язок. Це зменшує помилки й плинність і показує, що відбір спрацював якісно.

Система відстеження кандидатів — це зручний «кабінет» для рекрутерів: усі відгуки та резюме в одному місці, видно статус кожної людини, є шаблони листів і базові звіти. Переваги: порядок у даних, менше ручної роботи, швидке планування етапів, прості цифри для аналізу. Важливо, щоб система була простою для менеджерів і мала інтеграції з календарями, поштою та сайтами вакансій [1].

Типові ризики: незакриті зміни, сезонні піки, конкуренція з іншими роботодавцями, неявки в перший день, висока плинність у перші місяці. Що допомагає: кадровий резерв на типові позиції, дні відкритих дверей, підготовка документів ще на етапі співбесіди, нагадування про ключові дати, точкові зміни умов і описів у «проблемних» локаціях чи на окремих посадах [2].

Рекрутинг має бути не лише швидким, а й справедливим і безпечним: єдині критерії оцінювання, недискримінація та, за можливості, прозорий фідбек. Персональні дані — лише необхідні, за згодою, зі строковим зберіганням і надійним захистом. Тести й автоматичні фільтри слід перевіряти на упередженість, а ключові рішення мають ухвалювати люди на основі зрозумілих доказів — це підвищує довіру та зміцнює репутацію роботодавця.

Сучасний рекрутинг вимагає постійного вдосконалення, адаптації до технологічних змін і більш гнучкого підходу до кандидатів. Підприємствам доцільно інвестувати у цифрові інструменти, аналітику даних і навчання рекрутерів сучасним методам оцінювання. Варто підсилювати партнерство з освітніми закладами та місцевими спільнотами, формувати кадровий резерв і розвивати внутрішні реферальні програми. У центрі відбору мають залишатися чесність, повага й прозорість — саме це формує довіру та довгострокову лояльність працівників.

Список використаних джерел:

1. Армстронг М. *Довідник з управління людськими ресурсами* (16-те вид.). London: Kogan Page, 2023.
2. Лисак В. Ю. Суть та значення рекрутингу в системі управління персоналом. *Причорноморські економічні студії*, 2019, №2(13), с. 118–122.
3. Цимбалюк С. О. Рекрутинг персоналу: підручник. — Київ: КНЕУ, 2019. — 355 с.

УДК 338

Яремчук Д.О., здобувач вищої освіти ФБСО, група ЗМО-24-1М
Науковий керівник: к.е.н., доц. Денисюк О.Г.
Державний університет «Житомирська політехніка»

ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах господарювання маркетингова політика виступає не просто інструментом впливу на споживача, а комплексною системою дій, яка формує довгострокові позиції підприємства на ринку. Вона визначає, яким чином компанія комунікує зі своїм середовищем, як формує пропозицію, вибудовує відносини з клієнтами та підтримує конкурентоспроможність у динамічних ринкових умовах [1].

Побудова ефективної маркетингової політики починається з усвідомлення особливостей діяльності підприємства, його ресурсних можливостей і характеру ринку, на якому воно працює. Необхідно враховувати не лише зовнішні фактори – попит, конкуренцію, зміни в законодавстві, але й внутрішні – організаційну структуру, фінансовий стан, кадровий потенціал. Саме поєднання цих елементів дозволяє сформувати політику, яка відповідає реальним умовам функціонування підприємства.

Першим кроком у розробці маркетингової політики є аналіз ринку, що включає дослідження поведінки споживачів, тенденцій у галузі та рівня конкурентної боротьби. Такий аналіз дає можливість виявити незадоволені потреби, окреслити нішу, в якій підприємство може реалізувати свої переваги. Виробникам меблів, наприклад, важливо розуміти зміни у споживчих вподобаннях – прагнення до екологічних матеріалів, трансформованих конструкцій, індивідуального дизайну. Наступним етапом є сегментація ринку – поділ споживачів на групи за певними ознаками: рівнем доходу, стилем життя, регіоном, поведінковими особливостями. Для меблевого підприємства це може бути поділ на клієнтів, які купують продукцію для власного житла, корпоративних замовників (готелі, офіси), а також дистриб'юторів. Такий підхід дозволяє спрямовувати маркетингові зусилля на ті сегменти, що мають найвищий потенціал прибутковості. Визначення цільової аудиторії є логічним продовженням процесу сегментації. Саме від розуміння характеристик основного споживача залежить, як підприємство позиціонуватиме свою продукцію – як доступну, екологічну, елітну чи універсальну. Для цього необхідно чітко окреслити цінності споживачів та побудувати комунікаційну політику на основі довіри, відкритості та розуміння потреб клієнта. На основі зібраної інформації розробляється маркетингова стратегія. Вона включає постановку цілей (наприклад, розширення ринку збуту, збільшення частки продажу, зміцнення бренду), визначення шляхів їх досягнення, обґрунтування комплексу маркетингу – товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики.

Продукції відіграє провідну роль у формуванні іміджу компанії. У сучасних умовах маркетингові комунікації базуються на поєднанні традиційних і цифрових каналів – участі у виставках, веденні сторінок у соціальних мережах, контент-маркетингу, партнерських програмах. Важливим завданням стає побудова бренду, який викликає довіру та асоціюється з якістю. Реалізація маркетингової стратегії передбачає не лише впровадження окремих заходів, а координацію діяльності всіх підрозділів підприємства. Узгодженість дій маркетологів, виробників, постачальників, фінансистів та менеджерів з продажу створює єдину систему управління, орієнтовану на кінцевий результат. Успіх забезпечується лише за умови, що кожен працівник розуміє свою роль у досягненні стратегічних цілей і зацікавлений у спільному результаті. Не менш важливим етапом є контроль і оцінка ефективності маркетингових заходів. Підприємство повинно постійно відстежувати результати рекламних кампаній, динаміку продажів, рівень задоволеності клієнтів, що дозволяє своєчасно коригувати політику, адаптувати її до змін.

Узагальнюючи, можна зазначити, що маркетингова політика – це динамічна система, яка поєднує аналіз, планування, реалізацію та контроль. Вона не є статичною – навпаки, змінюється разом із поведінкою споживачів, розвитком технологій та економічними умовами [2].

Підсумовуючи, слід підкреслити, що формування та реалізація маркетингової політики підприємства – це не одноразова дія, а постійний процес. Його успіх залежить від системності, гнучкості та здатності керівництва приймати рішення на основі глибокого аналізу ринку та поведінки споживачів.

Таким чином, маркетингова політика є не лише частиною управлінської системи підприємства, а й інструментом забезпечення його довгострокової життєздатності на ринку.

Список використаних джерел

1. Бондаренко В., Лі Цехао. Маркетинг партнерських відносин як основа ведення сучасного бізнесу. Економіка та суспільство. 2024. Вип. № 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/перегляд/3767/3688>
2. Діченко А.Л. Підвищення ефективності маркетингової товарної політики підприємств на засадах диверсифікації асортименту. Економічний простір. 2025. № 203. С. 71-76. <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/08/203-71-76-dichenko.pdf>

УДК 338

Яремчук Ю. В., здобувач вищої освіти ФБСО, ПБМ-10
Науковий керівник: к.е.н., доц. Денисюк О.Г.
Державний університет «Житомирська політехніка»

СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ ПЛАНУВАННЯ ДОХОДІВ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах високої конкуренції і нестабільного ринку питання планування доходів для підприємств стає дуже важливим. Особливо це стосується меблевого виробництва, де компанії постійно стикаються зі змінами в попиті, коливанням цін на матеріали, дефіцитом кадрів і зростанням витрат на енергію. Доходи тут – не просто показник продажів, а відображення ефективності управління і здатності компанії виживати та розвиватися. Планування доходів передбачає не лише встановлення цільових показників прибутку, а й створення загальної моделі розвитку компанії на майбутнє. У меблевому бізнесі це означає врахування попиту на ринку, оцінку вподобань клієнтів, реакцію на коливання цін і ефективність використання ресурсів. Одним із головних завдань є узгодження доходів із можливостями виробництва та ринковим попитом. Виробництво меблів вимагає значних вкладень у сировину, обладнання, логістику та маркетинг. Тому план доходів повинен враховувати не лише внутрішні ресурси, а й зовнішні ризики – інфляцію, зміни валютного курсу, коливання попиту через економічні кризи або воєнні дії [1].

Планування доходів опирається на аналіз минулого та прогнозування майбутнього. Аналіз дозволяє оцінити продажі, рентабельність окремих видів продукції та ефективність каналів збуту. На основі цих даних підприємство будує план дій на середньо- і довгостроковий період. Прогнози враховують макроекономічну ситуацію, тренди попиту та технологічні зміни.

У меблевій промисловості важливо мати гнучкий підхід до асортименту. Компанії повинні швидко реагувати на зміни вподобань клієнтів, переходити від масового виробництва стандартних моделей до виготовлення меблів на замовлення або з унікальним дизайном. Це дозволяє підвищити маржу, збільшити замовлення і сформувати лояльну клієнтську базу.

Ще один важливий момент – диверсифікація доходів. Компанії можуть надавати додаткові послуги: проектування інтер'єрів, онлайн-продажі, доставку, післяпродажне обслуговування. Такий підхід зменшує залежність від окремих видів продукції або ринкових сегментів і стабілізує фінансовий потік.

Для ефективного управління доходами потрібно контролювати співвідношення витрат і прибутку. Важливо застосовувати ключові показники ефективності: маржинальний дохід на одиницю продукції, завантаженість обладнання, рентабельність виробничих площ або використання матеріалів. Це допомагає оцінити прибутковість окремих напрямів і коригувати плани.

Дохід підприємства – не лише фінансовий показник, а й індикатор успіху бізнес-моделі. Якщо фактичні доходи перевищують план, це говорить про конкурентні переваги: ефективний маркетинг, організацію виробництва, інновації. Якщо ж доходи нижчі за очікувані, потрібно переглядати стратегію – можливо, оновлювати асортимент, модернізувати виробництво або шукати нові ринки збуту.

Стратегічне планування доходів має враховувати сталий розвиток. Меблеве виробництво пов'язане з використанням природних ресурсів, тому відповідальне ставлення до екології може стати конкурентною перевагою. Використання сертифікованої деревини, перероблених матеріалів і енергоефективних технологій знижує витрати і формує позитивний імідж, що підвищує довіру клієнтів і партнерів [2].

В умовах війни в Україні стратегічне планування доходів стає ще важливішим. Багато меблевих підприємств змушені змінювати постачальників, релокувати виробництво або орієнтуватися на європейські ринки. Це потребує перегляду цінової політики, оцінки валютних ризиків і пошуку нових партнерів. При цьому важливо не забувати про соціальні аспекти – збереження робочих місць і підтримку місцевих громад. Кадровий фактор також відіграє ключову роль. Доходи залежать від ефективності праці персоналу, тому варто приділяти увагу мотивації, підвищенню кваліфікації і командній роботі. У меблевих цехах, де багато робіт виконуються вручну, від майстерності робітників залежить не тільки кількість, але й якість продукції.

Отже, стратегічне планування доходів – це поєднання аналізу, прогнозування, управління ризиками, маркетингу, інновацій та соціальної відповідальності. Ефективність залежить від здатності керівництва бачити перспективу, швидко реагувати на зміни і узгоджувати цілі з можливостями. Для меблевого підприємства планування доходів – ключ до стабільності та конкурентоспроможності. Воно дозволяє краще використовувати ресурси, підтримувати фінансову стійкість і забезпечувати розвиток навіть у складних умовах.

Список використаних джерел

1. Сенік І. Діагностика як основа планування стратегічних цілей підприємства в умовах активізації інтеграційних процесів. Економіка та суспільство. 2025. № 73. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5944/5883>
2. Череп О. Г., Веремеєнко О. О. Формування етапів стратегічного планування на підприємстві ТОВ ТК «Добра хата». Актуальні проблеми економіки. 2024. №6 (276). С. 240–24

УДК 331.56

Білоус С.Р., магістрантка, 2 курс, гр. ЕПМ-22, ФБСО

Науковий керівник: Обіход С.В., доц. кафедри фінансів та цифрової економіки, к.е.н., доц.
Державний університет «Житомирська політехніка»**Цифровізація бізнес-процесів як засіб підвищення продуктивності праці на підприємстві**

У сучасних умовах глобалізації та посилення конкуренції ефективність функціонування підприємств дедалі більше залежить від здатності адаптуватися до технологічних змін і впроваджувати інновації у власну діяльність. Одним із найважливіших напрямів такого розвитку є цифровізація бізнес-процесів, яка охоплює всі рівні управління – від виробничих операцій до стратегічного планування.

Упровадження інформаційних технологій забезпечує можливість ефективної передачі, зберігання та опрацювання значних масивів даних, що суттєво підвищує ефективність управління. Це досягається завдяки використанню сучасних методів обробки та аналізу інформації, необхідної для обґрунтованого прийняття управлінських рішень. Дослідження практичного використання інформаційно-комунікаційних і цифрових технологій дає змогу підприємствам оцінити рівень їх інтеграції в систему управління та сформувати власну концепцію подальшого розвитку [1].

Цифрова економіка формує нові умови функціонування підприємств, вимагаючи від них гнучкості, адаптивності та інноваційності. В умовах глобальної конкуренції саме цифровізація стає визначальним чинником підвищення ефективності праці, зниження витрат. Як зазначає О. Грішнова, продуктивність праці є «індикатором ефективності використання трудових ресурсів, що забезпечує економічне зростання підприємства» [3, с. 45]. Сьогодні це зростання дедалі більше залежить не від кількості праці, а від рівня технологічності її організації. Цифровізація – це процес інтеграції цифрових технологій у всі аспекти діяльності підприємства з метою підвищення ефективності, прозорості й керованості бізнесу [1]. Вона передбачає перехід від традиційних процесів до електронних систем управління, автоматизацію рутинних операцій, обробку великих обсягів даних (Big Data) і використання аналітичних інструментів для прийняття рішень.

На думку Т. Пархоменко, цифровізація бізнес-процесів – це «інноваційний підхід до управління, який поєднує технології, дані та людський капітал з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства» [4, с. 63]. Основними напрямками цифрової трансформації є автоматизація процесів через ERP-, CRM-, HRM-системи; інтеграція даних у єдине інформаційне середовище; аналітика на основі Big Data; інтернет речей (IoT) для моніторингу ресурсів; хмарні технології для обміну даними та віддаленої співпраці. Кожен тип цифрових інструментів справляє комплексний вплив на продуктивність праці через оптимізацію певних бізнес-процесів, охарактеризовано в табл. 1.

Таблиця 1

Вплив цифрових технологій на продуктивність праці

Цифровий інструмент	Сфера застосування	Очікуваний ефект
ERP-системи (Enterprise Resource Planning)	Управління ресурсами підприємства, фінансами, логістикою, виробництвом	Автоматизація операцій, зменшення витрат, підвищення точності планування
CRM-системи (Customer Relationship Management)	Управління відносинами з клієнтами, маркетинг, продажі, сервіс	Поліпшення обслуговування клієнтів, зростання продажів, персоналізація взаємодії
HRM-системи (Human Resource Management)	Управління персоналом, облік кадрів, рекрутинг, навчання	Оптимізація кадрових процесів, підвищення мотивації та ефективності працівників
Інтегровані інформаційні середовища	Взаємодія між підрозділами, обмін даними, корпоративна комунікація	Єдина база даних, узгодженість рішень, скорочення часу на пошук інформації
Big Data та аналітичні платформи	Аналітика, прогнозування, підтримка управлінських рішень	Обґрунтованість рішень, підвищення ефективності планування, зниження ризиків
IoT-технології (Інтернет речей)	Моніторинг обладнання, енергоспоживання, управління ресурсами, логістика	Контроль у реальному часі, скорочення простоїв, підвищення ефективності використання ресурсів
Хмарні сервіси (Cloud technologies)	Зберігання даних, спільна робота, віддалене управління	Доступність інформації, гнучкість у роботі, покращення командної взаємодії
Цифрові платформи комунікації (MS Teams, Slack, Zoom)	Онлайн-співпраця, дистанційна робота, навчання	Підвищення продуктивності команд, швидкість комунікацій, підтримка гібридного формату роботи

У сукупності це створює синергетичний ефект – підприємство працює швидше, точніше й

продуктивніше [2].

У сучасних умовах господарювання цифровізація стає не лише інструментом підвищення продуктивності праці, а й ключовим чинником сталого розвитку підприємства. Вона формує нову парадигму управління, у якій ефективність економічної діяльності тісно пов'язана з технологічною адаптивністю, екологічною відповідальністю та соціальною стійкістю. Цифрова трансформація сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств, оскільки дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкових умов, оптимізувати виробничі ресурси та зменшити негативний вплив людського чинника. Впровадження автоматизованих систем управління забезпечує стабільність процесів навіть за умов коливань зовнішнього середовища, що особливо важливо в періоди економічної або політичної нестабільності.

Крім економічного ефекту, цифровізація має суттєвий соціальний вимір. Вона сприяє підвищенню якості трудового життя працівників, зниженню рівня фізичного та психологічного навантаження, створенню безпечніших умов праці. Завдяки впровадженню цифрових технологій управління персоналом з'являється можливість гнучкого планування робочого часу, дистанційної роботи, індивідуалізації завдань і мотиваційних програм. Це підвищує рівень задоволеності працівників і зміцнює корпоративну культуру.

Використання електронного документообігу, онлайн-комунікацій, систем енергомоніторингу та оптимізації ресурсів зменшує споживання енергії, паперу й палива, що позитивно впливає на екологічний баланс. Таким чином, цифровізація забезпечує гармонійне поєднання економічної ефективності з екологічною відповідальністю, що є базовою складовою сталого розвитку.

Попри очевидні переваги цифровізації, процес її впровадження на підприємствах часто супроводжується численними викликами та бар'єрами. Цифрова трансформація – це не лише технологічне оновлення, а складна багаторівнева зміна організаційної структури, корпоративної культури, логіки управління та взаємодії між працівниками. Тому її реалізація потребує комплексного підходу та належної підготовки персоналу. Будь-які зміни в організації, особливо ті, що пов'язані з автоматизацією процесів, викликають у працівників певний рівень тривоги або опору. Часто персонал сприймає цифровізацію як загрозу стабільності робочих місць, а не як можливість для професійного зростання. Тому ключовим завданням менеджменту є формування позитивного ставлення до інновацій, відкритої комунікації та безперервного навчання працівників цифровим навичкам. Цифрова трансформація вимагає зміни принципів планування, контролю, комунікацій, а також делегування повноважень і переходу до більш гнучких методів управління. Підприємства, які продовжують діяти в межах жорстко ієрархічних структур, часто втрачають ефективність навіть після впровадження сучасних технологій, оскільки не супроводжують їх організаційними змінами. В Україні нормативна база з питань обробки даних, електронного документообігу та кіберзахисту лише формується, тому підприємства стикаються з невизначеністю щодо правових аспектів використання цифрових платформ. Ця ситуація вимагає державної підтримки та розроблення комплексної стратегії цифрового розвитку економіки, яка забезпечить узгодження технологічних інновацій із правовим полем [5].

Українські підприємства поступово нарощують темпи цифровізації, незважаючи на економічні виклики. Державна підтримка, програми міжнародної технічної допомоги та зростання обізнаності щодо переваг цифрових технологій створюють сприятливе середовище для цифрової трансформації. Особливо перспективними напрямками цифровізації є цифровізація ланцюгів постачання; моніторинг техніки та обладнання в режимі реального часу; мобільні додатки для польових працівників; цифрові сертифікати та системи відстеження походження товару; системи прогнозування врожайності; електронний облік земельних ресурсів, сівозмін та агротехнічних операцій.

Отже, цифровізація бізнес-процесів є одним із найефективніших засобів підвищення продуктивності праці на підприємстві. Українські наукові дослідження показують, що впровадження цифрових систем дозволяє значно зменшити ручні операції, прискорити обмін інформацією, оптимізувати ресурси і підвищити якість управлінських рішень. У аграрному секторі – через автоматизацію, моніторинг і планування – продуктивність праці може суттєво зрости. Водночас, щоб реалізувати ці переваги, підприємства повинні враховувати виклики: фінансові витрати, підготовку кадрів, безпеку даних та управління змінами.

Список використаних джерел:

1. Бужимська К.О., Желіховська М.В. Сучасні тенденції та моделі розвитку підприємництва в умовах цифрової економіки. Підприємництво і торгівля, 2021. № 28. С. 15–19.
2. Головка О.В., Ткаченко В.Ф. Цифровізація бізнес-процесів: передумови та тенденції. Управління розвитком складних систем. Київ, 2025. № 62. С. 62 – 71.
3. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини. К.: КНЕУ, 2019. 412 с.
4. Пархоменко Т. І. Економічна ефективність виробництва: сучасні підходи. Чернівці: ЧНТУ, 2021. 265 с.
5. Чуєнко В. Цифровізація виробничих та бізнес-процесів в аграрному секторі економіки. Herald of Khmelnytskyi National University. Technical sciences. 2024. № 333(2). С. 269–273.

УДК 330.131.5

Бондарчук І.О., здобувачка ступеня «бакалавр», гр. ЗЕП-23-2с, ФБСО
Науковий керівник: Ущатовський Ю.В., професор кафедри
фінансів та цифрової економіки, д.е.н., доц.
Державний університет «Житомирська політехніка»

Комплексна оцінка ефективності господарської діяльності підприємства

У сучасних умовах динамічного розвитку ринкової економіки питання оцінки ефективності діяльності підприємств набуває особливої ваги. Ефективність господарської діяльності визначається як ступінь досягнення підприємством поставлених цілей з максимально можливою економією ресурсів і мінімальними витратами. Вона характеризує здатність підприємства ефективно використовувати наявні ресурси для отримання оптимальних економічних результатів.

Комплексна оцінка ефективності господарської діяльності підприємства є багатовимірним процесом, який передбачає всебічний аналіз не лише фінансових результатів, а й якісних характеристик діяльності. Вона включає оцінку виробничої ефективності, рівня організації управління, інноваційної активності, а також соціальної відповідальності й екологічних аспектів функціонування підприємства. Такий системний підхід дозволяє сформулювати цілісне уявлення про стан підприємства, оцінити ефективність використання ресурсів і рівень досягнення стратегічних цілей, а також визначити ключові напрямки подальшого розвитку.

Для реалізації комплексної оцінки застосовується система взаємопов'язаних показників, які охоплюють різні аспекти діяльності підприємства. Це дозволяє не лише всебічно проаналізувати фінансовий стан, а й оцінити якість управлінських рішень та ефективність виробничих процесів, що є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і підвищення конкурентоспроможності підприємства. Наукові дослідження підтверджують, що ефективність господарювання залежить від комплексного впливу багатьох факторів: рівня використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів; якості управлінських рішень; зовнішніх умов ринку; інноваційного потенціалу підприємства тощо. Тому для об'єктивної оцінки необхідно застосовувати систему показників, які дозволяють врахувати всі ключові аспекти діяльності. До фінансово-економічних показників належить низка показників, які доцільно об'єднати в такі групи:

1. Показники рентабельності, що відображають ступінь прибутковості та ефективність використання капіталу і активів;
2. Показники ліквідності і платоспроможності, які характеризують фінансову стійкість підприємства і здатність виконувати зобов'язання вчасно;
3. Показники ділової активності, що оцінюють швидкість обороту активів та якість управління оборотним капіталом;
4. Показники фінансової стійкості, які визначають баланс між власними і позиковими джерелами фінансування та рівень фінансових ризиків.

Виробнича ефективність характеризується рівнем використання ресурсів, продуктивністю праці, собівартістю продукції. Показники ефективності використання ресурсів, що дають змогу проаналізувати продуктивність праці, фондівіддачу, матеріаловіддачу – ключові критерії раціонального використання основних засобів і оборотного капіталу. Соціальна ефективність відображає умови праці, рівень оплати праці, соціальні гарантії персоналу, а екологічна – ступінь раціонального використання ресурсів та вплив на навколишнє середовище. Важливим є й інноваційний аспект, який показує здатність підприємства адаптуватися до технологічних змін.

Для проведення комплексної оцінки застосовують різні методи. Найпоширенішими є порівняльний аналіз, інтегральна оцінка, метод бальної оцінки, побудова рейтингових систем, а також такі інструменти аналізу, як SWOT-аналіз, бенчмаркінг, порівняння з галузевими стандартами. Важливо, щоб оцінювання спиралося на достовірну інформацію: фінансову звітність, внутрішні управлінські дані, а також зовнішні ринкові джерела.

Застосування комплексної оцінки дозволяє виявити сильні і слабкі сторони підприємства, а також побудувати ефективну систему контролю, планування та стимулювання діяльності. Вона є основою для прийняття стратегічних управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, оптимізацію структури капіталу, удосконалення виробничих процесів і впровадження інновацій. Управлінський аналіз на основі комплексної оцінки сприяє формуванню прозорої інформаційної бази для інвесторів, кредиторів та інших зацікавлених сторін, що підвищує довіру до підприємства і сприяє залученню ресурсів для його розвитку.

Таким чином, комплексна оцінка ефективності господарської діяльності є важливим інструментом для системного аналізу та підвищення якості управління в умовах постійних змін економічного середовища. Вона допомагає підприємству адаптуватися до нових ринкових викликів та забезпечує стабільний

розвиток. Упровадження таких оцінок сприяє підвищенню інвестиційної привабливості та розвитку інноваційного потенціалу. Крім того, комплексний аналіз дозволяє своєчасно реагувати на внутрішні та зовнішні економічні ризики, що знижує ймовірність кризових ситуацій. Результати оцінки можуть використовуватися для оптимізації ресурсів, мотивації персоналу та вдосконалення виробничих процесів, що в цілому підвищує ефективність діяльності підприємства і забезпечує довгострокову конкурентну перевагу.

Список використаних джерел

1. Коваленко В. В. Економічний аналіз: підручник / В. В. Коваленко. — К.: Центр учбової літератури, 2020. — 320 с.
2. Липчанська Т. М. Оцінка ефективності діяльності підприємств / Т. М. Липчанська // Економіка України. — 2019. — № 3. — С. 45–52.
3. Мартинюк С. І. Комплексна оцінка ефективності господарської діяльності підприємств / С. І. Мартинюк // Вісник Київського національного економічного університету. — 2018. — Вип. 2. — С. 78–84.
4. Підручник з фінансового аналізу / за ред. І. П. Петрової. — К.: Видавничий дім «Фінанси», 2021. — 400 с.
5. Харчук О. П. Системний підхід до оцінки ефективності підприємств / О. П. Харчук // Економічний часопис-XXI. — 2020. — Т. 182, № 1–2. — С. 93–100.
6. Шевчук В. В. Аналіз фінансової діяльності підприємства: методи і показники / В. В. Шевчук. — К.: Альтерпрес, 2019. — 280 с.
7. Кучеренко І. О. Економічна ефективність підприємницької діяльності: монографія / І. О. Кучеренко. — Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2017. — 240 с.

УДК 338.47

Вітюк А.В., доцент кафедри менеджменту, маркетингу та економіки, к.е.н., доц.
Вінницький національний технічний університет

Економічний розвиток машинобудівних підприємств в Україні

Розвиток машинобудівних підприємств є одним із найважливіших напрямів економічної політики держави. Саме завдяки машинобудівним підприємствам сьогодні не лише забезпечуються потреби виробничих підприємств в устаткуванні, але з забезпечуються потреби фронту у проектуванні, виробництві та ремонті устаткування. Втім, попри появу нових завдань проблеми галузі й надалі існують у сферах нестачі фінансових ресурсів, зношеності основних фондів, низького технологічного рівня продукції тощо. За часів незалежності було розроблено низку програм розвитку галузі які виявилися неефективними і вже у 2025 році галузь машинобудування демонструє негативні тенденції скорочення обсягів виробництва та реалізації продукції, відбувається виробництво продукції, що не відповідає світовим технологічним запитам, що обмежує її постачання на світовий ринок. За підсумками 2022 року було встановлено, що потенціал машинобудівної галузі в Україні додатково знизився внаслідок військової агресії РФ на 30% [1, с. 231]. Така втрата була зумовлена як фізичним руйнуванням виробничих приміщень, основних засобів, знищенням або пошкодженням інфраструктури, так і втратою ланцюжків постачання, кваліфікованих працівників, формуванням невпевненості в перспективах майбутньої роботи тощо. При цьому варто згадати, що попри зазначені невтішні висновки дослідників, війна ще продовжується четвертий рік і надалі погіршує можливості розвивати машинобудівний бізнес в державі.

Варто нагадати, що розвиток машинобудування в Україні за останні 30 років не був стрімким і попри низку виділених науковцями етапів, можемо ствердно наголосити, що окрім війни протягом останніх років загрозливе становище машинобудівних підприємств було зумовлене:

1. неврахуванням інтересів українських виробників машинобудівної продукції з позиції їх міжнародної конкурентоспроможності передусім в угодах при вступі до СОТ і ЗВТ із ЄС, а також інших документах щодо лібералізації зовнішньої торгівлі, що дозволило зайти на вітчизняний ринок постачальникам закордонного устаткування, що переважає за показниками якості та ціни;

2. неефективною державною політикою щодо створення сприятливих, мотиваційних і стимулюючих умов для залучення капітальних інвестицій у виробництва машинобудування та оптимізації їх зв'язків із іншими секторами економіки, зокрема для задоволення внутрішнього попиту на відповідну продукцію [2, с. 74].

Попри очевидні негативні наслідки військових дій в Україні окремі машинобудівні підприємства зуміли вдала скористатися такої ситуацією. Завдяки галузевій спрямованості таке підприємство як АТ «Черкаський автобус» зуміло наростити виробництво та збільшити прибутки у 2,8 рази за підсумками 2023 року та продовжує в наступних роках збільшувати виробництво [3]. ПрАТ «Барський машинобудівний завод» із 2022 року постійно займається ремонтом військової техніки. ПрАТ «Новокраматорський машинобудівний завод» хоча зазнав численних обстрілів та скорочення виробництва у п'ять разів продовжує працювати в умовах війни. Попри пошкодження цехів та обладнання завод відновив частину виробництва і крім внутрішнього ринку переорієнтувався на закордонні ринки. Зазначене підприємство освоїло виробництво великокаліберних снарядів, компонентів артилерійських озброєнь (стволів) та новітніх вітчизняних комплексів артилерійського озброєння хоча до цього за останні 20 років підприємство не виконало жодного військового замовлення. Позитивні приклади також пов'язані із ПрАТ «Краматорський завод важкого верстатобудування», яке було релоковане до Закарпаття та має продовжити випуск турбін та обладнання для генерації енергії. Варто нагадати і про діяльність корпорації «Еталон», яка після релокації з Чернігівщини до Львова продовжує здійснювати науково-дослідну роботу, зокрема колектив заводу та філія НДІ автобусобудування «Еталон» у Львові продовжили розробку нових автобусів. Зокрема, вже виготовили дослідний зразок та провели сертифікаційні випробування міжміського автобуса на агрегатах індійської компанії з можливістю перевезення пасажирів в інвалідному візку. У цьому році планують також представити новий туристичний автобус та, спільно з молдавськими партнерами, новий електробус [4].

Нажаль таких позитивних прикладів є досить мало, сьогоднішній брак інвестицій і доступних кредитів не дає підприємствам змоги провести масштабну модернізацію, перейти на нові технології виробництва та менеджменту, налагодити випуск нової продукції. За таких умов українським виробникам украй важко переорієнтуватися на нові ринки збуту хоча певні інноваційно активні підприємства почали освоювати зовнішній ринок через:

1. пошук нових постачальників технологій, комплектуючих, матеріалів;
2. презентацію свого устаткування на нових ринках;
3. запрошення закордонних фахівців на заміну мобілізованих працівників;
4. збільшення процесів автоматизації через обмежені можливості залучення грубої чоловічої сили;
5. використання праці віддалених співробітників, що знаходяться за кордоном;

6. пошук нових логістичних маршрутів та способів перевезень.

Проте найбільш істотним вплив військових дій проявився у стані попиту – він набув різних однак в залежності від типу продукції, що виготовляється, зокрема попит здебільшого знизився всередині країни, а також спостерігаються прострочені платежі [5, с. 92].

Сукупність зазначених тенденцій економічного розвитку машинобудівних підприємств в Україні засвідчила різний потенціал їх розвитку. Безумовно негативний досвід військових дій дестабілізував роботи усіх машинобудівних підприємств, втім найбільш постраждали підприємства, що були зруйновані обстрілами, більша частина підприємств, що розташовані на Східній Україні втратила перспективи розвитку з огляду на постійні обстріли, а ще частина знаходиться на окупованій території. Отже, машинобудівна галузь в Україні у 2025 році функціонує в досить складних умовах, втім наявність поодиноких інвесторів дозволяє розпочинати нових прогресивне виробництво, розбудовувати потужні заводи разом із закордонними партнерами, будувати суміжні із машинобудуванням виробництва. Відтак, за умови грамотної державної економічної політики як складні військові умови можуть стати поштовхом нового етапу модернізації машинобудівної галузі в економіці.

Список використаних джерел

1. Целікова А. С., Місько Є. М. Сучасний стан та проблеми розвитку машинобудівних підприємств України. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9. № 2. С. 228 – 235.
2. Розвиток машинобудування в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення: монографія; ДУ “Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України”; наук. редактор д.е.н., проф. С. О. Ішук. Львів, 2022. 137 с.
3. “Черкаський автобус” збільшив чистий прибуток у 2,8 раза. URL: <https://open4business.com.ua/cherkaskyj-avtobus-zbilshyv-chystyj-prybutok-u-28-raza/>
4. Шевчук А. Проекти до 8 млрд грн: Український бізнес – головний інвестор економіки під час війни. URL: <https://gmcenter.ua/posts/proiekti-do-8-mlrd-grn-ukrainskij-biznes-golovnij-investor-ekonomiki-pid-chas-vijni/>
5. Вітюк А.В. Експортно-імпорتنний менеджмент машинобудівних підприємств в Україні. Економічний простір. 2024. №.193. С.87-93.

УДК: 336.76:004.738.5

Ганусич В.О., доцент кафедри обліку і аудиту, к.е.н, доц.
Закарпатський угорський інститут ім. Ф.Ракоці II

Цифрові технології у діяльності маркет-мейкерів

У сучасному фінансовому середовищі компанії маркет-мейкери (HFT-компанії) посідають ключове місце в якості інституційного учасника ринку, забезпечуючи ліквідність та рівновагу цінових котирувань. Якщо у XX столітті їх присутність на біржах реалізовувалась через фізичну участь у торгах на рівні з іншими учасниками, то сьогодні фундаментом діяльності таких компаній стали цифрові технології. Саме вони забезпечують безперервність котирувань, оперативне реагування на ринкові сигнали та захист інвесторів від надмірної волатильності.

Питання цифровізації діяльності фондового ринку та алгоритмічної торгівлі досліджували вітчизняні дослідники І. Хома та Ю. Мисько [1], а також ряд зарубіжних вчених: Arifovic J. та співавт. [2], Woo M. [3], Chen M. і Garriott C. [4], Xu X. і Zhang Y. [5], Yang W. та ін. [6].

Алгоритмізоване середовище електронних торгів радикально трансформувало роль маркет-мейкерів. Котирувальні системи тепер функціонують на основі високочастотних обчислювальних платформ, здатних генерувати та оновлювати тисячі заявок щосекунди. Завдяки цьому ринок отримує своєрідний «амортизатор», що запобігає ціновим провалам у періоди зниженої активності. Автоматизовані алгоритми зберігають інформаційну симетрію між учасниками торгів, знижують трансакційні витрати та підвищують передбачуваність ринкової динаміки.

В основі сучасної маркет-мейкерської діяльності лежать автоматизовані системи формування котирувань, які працюють у режимі реального часу. Вони не просто механічно відображають ринкові зміни, а на основі складних алгоритмів обчислюють оптимальні bid/ask-спреди. При цьому враховуються такі чинники, як глибина книги заявок, ймовірність виконання ордерів, поточна волатильність та часові піки торговельної активності на різних майданчиках. Додатково використовуються інструменти типу Smart Order Routers (SOR), які дозволяють обирати біржу з найкращими умовами, мінімізуючи проскальзування та затримки. Таким чином, автоматизовані котирувальні системи виступають цифровим фундаментом маркет-мейкерської функції, знижуючи трансакційні витрати та створюючи ефективне торгове середовище.

Значний прогрес у діяльності провідних маркет-мейкерів пов'язаний із застосуванням моделей машинного навчання. Такі компанії, як Virtu Financial, Citadel Securities чи Jane Street, активно інтегрують штучний інтелект у свої торговельні стратегії. Алгоритми прогнозують короткострокові коливання цін, визначають характер поведінки великих інвесторів і відстежують зміни ліквідності залежно від часу чи новинного фону. Суттєвою перевагою таких моделей є їх здатність до самонавчання: отримуючи нові дані у реальному часі, вони адаптують стратегії до ринкових змін. Наприклад, при виході корпоративних звітів чи публікації макроекономічних показників система миттєво коригує котирування, знижуючи ризик різких цінових стрибків. Це дозволяє маркет-мейкерам діяти не лише реактивно, а й превентивно.

Невід'ємним елементом цифрової інфраструктури маркет-мейкерів стали спеціалізовані системи ризик-контролю, які функціонують безперервно протягом торговельного дня. Такі платформи здатні відслідковувати ключові параметри портфеля (дельту, гамму та інші похідні ризикові показники), що сигналізують про зміни експозиції. Завдяки цьому трейдери отримують змогу оперативно реагувати на асиметрії в потоках заявок і коригувати власну активність у нестабільних сегментах ринку. У випадках підвищеної волатильності системи автоматично знижують інтенсивність торгів, мінімізуючи можливі збитки. Вони інтегровані з аналітичними панелями, де ризик-менеджери мають доступ до агрегованих даних, що дозволяє швидко приймати стратегічні рішення.

Окремим напрямом цифрової трансформації є глибокий аналіз потоків замовлень, особливо у контексті практики payment for order flow (PFOF). За допомогою спеціалізованих модулів здійснюється оцінка агресивності ордерів, виявлення ознак прихованого попиту чи потенційного фронт-ранінгу. Аналітика дозволяє класифікувати клієнтів за характером їхньої поведінки: роздрібні інвестори, як правило, формують більш хаотичні патерни, тоді як інституційні учасники діють стратегічно та послідовно. Завдяки цьому маркет-мейкер отримує змогу глибше зрозуміти структуру ринку, точніше прогнозувати динаміку попиту та своєчасно налаштовувати власні алгоритми. У підсумку, така аналітика перетворюється на важливий інструмент підвищення якості виконання угод і запобігання маніпулятивним практикам.

Сучасні компанії маркет-мейкери застосовують широкий спектр технологій:

- автоматизовані котирувальні платформи формують вузькі bid/ask-спреди, враховуючи глибину книги заявок, волатильність та ймовірність заповнення ордерів.
- алгоритми машинного навчання прогнозують короткострокові рухи цін, поведінкові патерни великих учасників та рівень ліквідності.

- системи ризик-менеджменту в режимі реального часу відстежують дельту та гаму портфеля, запобігаючи деструктивним коливанням.
- аналітика потоку замовлень (order flow analytics) дозволяє ідентифікувати прихований попит чи агресивні угоди, що впливають на ринкову структуру.

Такі технології інтегруються у хмарні інфраструктури та API-зв'язки з біржами, забезпечуючи швидку адаптацію до змін середовища.

Цифрова трансформація не лише підвищила ефективність ринку, а й посилила «захисний щит» маркет-мейкерів. Вони забезпечують:

- безперервність котирувань навіть у періоди низької активності;
- стабільність цін через конкуренцію та звуження спредин;
- врівноваження ринку під час відкриття й закриття торгів;
- підтримку ліквідності у кризові моменти.

Пандемічна турбулентність 2020 року наочно довела, що автоматизовані стратегії дозволяють утримувати ринок від хаотичних обвалів, підтримуючи виконання заявок у мілісекундному масштабі.

Американський ринок цінних паперів є показовим прикладом. Провідні компанії цієї сфери, такі як Jane Street, Citadel Securities, Virtu Financial у 2024 р. забезпечили рекордні доходи від маркет-мейкерської діяльності, які перевищили 33 млрд дол. США [7]. Вони не лише підтримали ліквідність, а й надали роздрібним інвесторам цінову перевагу у понад 3 млрд дол., реалізувавши механізм «price improvement» [8]. Це свідчить про стратегічне значення цифрових технологій у підвищенні ефективності виконання ордерів та зниженні витрат учасників ринку.

Цифрова трансформація діяльності маркет-мейкерів створює подвійний ефект для фінансового ринку. З одного боку, автоматизація торгових процесів сприяє формуванню більш точних цінових котирувань, скороченню розривів між ціною купівлі та продажу та прискоренню виконання угод. Це зміцнює ринкову рівновагу й водночас знижує витрати на проведення операцій, що є позитивним чинником для інституційних та роздрібних учасників ринку. З іншого боку, цифровізація відкриває нові можливості саме для приватних трейдерів: підвищується якість обслуговування заявок, забезпечується прозорість доступу до ліквідності та створюються умови для змагання на рівних із великими фінансовими структурами. Таким чином, можна констатувати, що цифрові інновації істотно вдосконалили інфраструктуру ринку, розвиток систем інтелектуального ризик-менеджменту та гнучке ціноутворення в умовах мінливої ринкової кон'юнктури.

Цифровізація діяльності маркет-мейкерів сформувала нову парадигму функціонування фондового ринку. Завдяки інтеграції алгоритмічних систем, високочастотної торгівлі та машинного навчання маркет-мейкери перетворилися зі звичайних контрагентів на стратегічних стабілізаторів ринкової динаміки. Водночас розвиток цифрових платформ ставить і нові виклики – від ризиків асиметрії інформації до потреби вдосконалення регуляторного середовища. Проте загалом цифрові технології довели свою роль як каталізатора підвищення ефективності, прозорості й інклюзивності глобального фінансового ринку.

Список використаних джерел:

1. Хома І., Мисько Ю. Вплив діджиталізації на світовий фондовий ринок. Економіка Та Суспільство. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-102>
2. Arifovic J., He X.-zhong, Wei L. Machine learning and speed in high-frequency trading. Journal of Economic Dynamics and Control. 2022. № 139. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jedc.2022.104438>
3. Woo M. Day Trading Performance in High Frequency Trading. Korean Journal of Financial Studies. 2024. № 53 (1), pp. 191–220. DOI: <https://doi.org/10.26845/KJFS.2024.02.53.1.191>
4. Chen M., Garriott C. High-frequency trading and institutional trading costs. Journal of Empirical Finance. 2020. № 56, pp. 74–93. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jempfin.2019.12.002>
5. Xu X., Zhang Y. A high-frequency trading volume prediction model using neural networks. Decision Analytics Journal. 2023. № 7. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.dajour.2023.100235>
6. Yang W., Yang C., Yang B., Feng G. Time-Varying Research on Investors' Trading Psychology Rational and Irrational Market Sentiment Based on the Perspective of 5G Networks and Information Economics. Wireless Communications and Mobile Computing. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1155/2022/3594213>
7. Carter L. Jane Street took 10% of of US equity market in 2024, Marketsmedia. April 24, 2025. URL: <https://www.globaltrading.net/jane-street-took-10-of-of-us-equity-market-in-2024/#:~:text=Jane%20Street%20has%20raced%20ahead,North%20American%20equity%20market%20share>
8. Mercuriali E. US market makers improved retail equity pricing by \$3.2bn compared with exchanges. Marketsmedia. March 20, 2025. URL: https://www.globaltrading.net/us-market-makers-improved-retail-equity-pricing-by-3-2bn-compared-with-exchanges/?utm_source

УДК 338.5:658.818

Денисенко А.С., магістрантка, гр. ЕПМ-22, 2 к., ФБСО
Науковий керівник: Ущатовський Ю.В., професор кафедри
фінансів та цифрової економіки, д.е.н., доц.
Державний університет «Житомирська політехніка»

Ціноутворення та цінова політика у ринковому середовищі малого бізнесу

У сучасному ринковому середовищі малий бізнес посідає провідне місце у забезпеченні гнучкості, здатності до інновацій та конкурентоспроможності національної економіки. Водночас саме малі підприємства найбільше зіштовхуються з викликами нестабільності, жорсткої конкуренції, обмеженості фінансових ресурсів. Одним із ключових елементів, що визначає ефективність діяльності малого бізнесу, є правильно сформована цінова політика.

Ціна – це не просто грошове вираження вартості товару чи послуги, а інструмент взаємозв'язку між підприємством та споживачем. Вона виконує результатом узгодження інтересів виробника і покупця, а її правильне формування є запорукою отримання прибутку та забезпечення стабільної позиції підприємства на ринку [3].

У ринковому середовищі малий бізнес часто обирає спрощені моделі ціноутворення. На сьогодні о використовуються переважно витратний і конкурентний підходи, які дозволяють швидко адаптуватися до змін у зовнішньому економічному середовищі [1]. Водночас для підвищення ефективності цінової стратегії з'являється необхідність враховувати додаткові фактори – такі як: еластичність попиту, поведінка конкурентів, платоспроможність цільової аудиторії.

В умовах обмежених ресурсів малі підприємства мають навчитися балансувати між витратами та ринковими можливостями [2]. Тут важливо враховувати не лише економічні аспекти, але й маркетингові, наприклад, психологічне сприйняття ціни споживачем. Для малих фірм доцільним є застосування змішаних підходів, а саме – поєднання витратного методу з аналізом ринкової кон'юнктури та конкурентної ситуації.

Психологічний аспект ціноутворення заслуговує на окрему увагу, оскільки споживач часто сприймає ціну, що засвідчує якість товару, або послуги. Використання ціни з психологічним ефектом може бути корисними у маркетинговій політиці підприємства, зокрема у сфері послуг та роздрібної торгівлі [3].

Підкреслимо, що малий бізнес рідко має доступ до спеціалізованих аналітичних інструментів, тому для нього критичною є простота обраної моделі ціноутворення. Часто рішення про зміну ціни приймаються або інтуїтивно, або на основі короткострокових змін попиту, що вимагає створення моделі простих, але ефективних розрахунків [1].

Спробуємо зробити важливі висновки щодо формування цінової політики у ринковому середовищі малого бізнесу: 1) ціна виступає не лише економічною категорією, а й ефективним інструментом конкурентної боротьби, способом позиціонування продукції на ринку, засобом впливу на споживача; 2) для малих підприємств ціноутворення особливе важливе через обмеженість ресурсів, нестабільність зовнішнього середовища та відсутність глибокої аналітики. Їхня здатність оперативно та гнучко реагувати на зміни ринку багато в чому залежить від того, наскільки вдало сформована стратегія ціноутворення. Правильно обрана цінова політика дозволяє не тільки покривати витрати й отримувати прибуток, а й ефективно доносити до споживача цінність продукту, формувати довіру до бренду.

Крім того, малий бізнес має враховувати психологічні особливості сприйняття ціни, активно застосовувати маркетингові прийоми впливу через цінові сигнали, поєднувати класичні методи розрахунку з аналізом ринкової ситуації. Аналіз наукових джерел підтверджує, що поєднання витратного, конкурентного та ціннісного підходів забезпечує підприємству ринкову адаптацію, зниження ризиків та зміцнення позицій на ринку.

Таким чином, ефективна цінова політика для малого бізнесу — це не шаблонне встановлення вартості, а результат цілеспрямованого стратегічного мислення, яке враховує економічні, ринкові та поведінкові чинники. Лише комплексний підхід до ціноутворення дозволяє забезпечити стабільність, розвиток і конкурентоспроможність малого підприємства у складному та динамічному ринковому середовищі.

Список використаних джерел:

1. Козловський В.Ф. Ціноутворення на підприємствах малого бізнесу. Економіка і суспільство. – 2017. – Вип. 13. – С. 108–113.
2. Ціноутворення: навчально-методичний посібник. укл. Б.І. Адамів, Т.М. Ступницька. – Тернопіль: ТНЕУ, 2017. – С. 13–14.
3. Ціноутворення: тексти лекцій укл. Дерій Ж.В., Мініна О.В., Шадуро-Никипорець Н.Т. – Чернігів: ЧНТУ, 2018. – 88 с.

УДК 331.5

Довженко А.І., магістрантка за спеціальністю “Менеджмент бізнес-організацій”,
 Гарафонов О.І., професор кафедри менеджменту, д.е.н., проф.,
 Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Вплив цифрових інновацій на ринок праці та зайнятість: виклики для сталого розвитку

Ринок праці України та світу за останні 6-10 років змінився до невпізнаності. Цифрові інновації та глобалізація прямо впливають на нього. Нові технології, що виходять у світ чи не щодня, автоматизація та роботизація виробництв, запровадження штучного інтелекту, тощо, створені для того аби підвищити продуктивність праці, зменшити втрати та витрати. Проте інколи запровадження такої кількості технологій ставить під удар верстви населення, що навіть до їх введення були незахищеними, або не настільки конкурентоспроможними.

Професії, що мають найвищий ризик автоматизації - 27% у середньому, це категорії нижчої кваліфікації: будівництво, фермерство, риболовля, лісове господарство, виробництво, транспортування, інсталяція, обслуговування. На противагу, більш кваліфікованим категоріям роботи, де цей ризик є меншим [1, 116-117].

Також варто зазначити, що працівники з меншою оплатою, у 14 разів більше потребуватимуть зміну напрямку роботи, ніж ті, хто має вищу оплату, вони також потребуватимуть отримання додаткових навичок для успішного переходу. Гендерна нерівність також прослідковується, оскільки жінки у півтора рази більш вірогідно потребуватимуть зміни кваліфікації ніж чоловіки. Ці категорії потребують більшої підтримки, адже часто не мають доступу, або фінансових ресурсів на перекваліфікацію, що веде до негативних наслідків.

У цьому контексті важливою є цифрова нерівність, 32% населення світу, не мають доступу до Інтернету [2]. У країнах з високим рівнем доходу 97% громадян користуються Інтернетом, проте у країнах з низьким рівнем доходу, цей відсоток сягає лише 27% [3]. Тобто, можна стверджувати, що найбільше під негативний вплив повної цифровізації, потрапляють категорії людей, що працюють на низькооплачуваних роботах, з нижчим рівнем кваліфікації, з нижчим рівнем доступу до інтернету, відповідно з нижчими можливостями підвищувати кваліфікацію для зміни професії, чи просування у наявній. Хоча онлайн освіта може стати інструментом, що надасть доступ до нових цифрових навичок більшій кількості населення, вона все ж залишається досить дорогою, а також недоступною для кожного, тому цей інструмент не є універсальним. В Україні, ситуація, щодо доступу до інтернету покращується, проте досі становить приблизно 82%, а покриття у маленьких віддалених селах, хуторах, наприклад, у Карпатському регіоні, бажає кращого [4].

Глобальні дослідження показують, що освіта для дорослих не є популярною і лише 2 з 5 дорослих навчаються і підвищують рівень кваліфікації щороку. У віці 55-65 років, в середньому приблизно 30% людей підвищує кваліфікацію, тоді як у віці 25-34 роки ця цифра складає приблизно 50%. Варто зазначити, що у країнах високого економічного достатку відсоткове співвідношення є вищим, як можна побачити на рис. 1 [5].

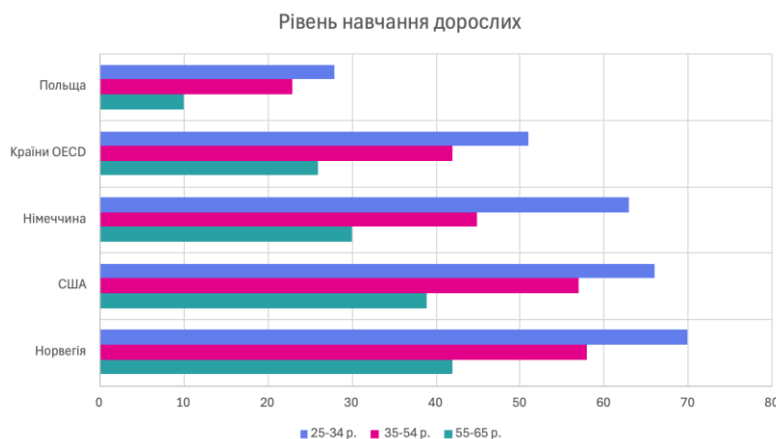


Рис. 1 - Порівняльна діаграма рівня навчання дорослих у країнах, за віком (створено авторкою на основі [5])

Наведені цифри вказують на те, що люди після отримання вищої освіти загалом перестають глобально вчитися чомусь новому, що є викликом у світі, де ринок праці трансформується. Люди старшого віку частіше стикаються з поняттям ейджизму, коли попри кваліфікацію, або її зміну та готовність навчатися новому, їм відмовляють у посадах посиляючись на вік. В Україні це явище досить поширене, і включає також у себе частково людей молодшого віку. Також Україна стикається з новими викликами, враховуючи кількість ветеранів та їх бажання повернутися до цивільного життя. Ці категорії є досить перспективними

в умовах нестачі кваліфікованих кадрів на ринку праці. Компанії мають мислити ширше, та бути більш відкритими та інклюзивними. Це є гарною можливістю навчити людину у відповідності до вимог компанії, і потім підтримувати її розвиток.

Необхідність постійного навчання; висока конкуренція на ринку праці; знання, що застарівають протягом декількох років та потребують оновлення; нові технології; інновації; тренди змушують працівників перебувати у постійному стресі. У більшості людей розвивається FOMO (синдром втрачених можливостей) у погоні встигнути все, отримати всі можливі знання, пройти курси, прочитати книги та відвідати конференції. Це негативно впливає на загальний стан працівників. Із впровадженням інновацій, таких як штучний інтелект, вони можуть покрити до 30% від рутинної роботи працівників, що з однієї сторони є позитивним аспектом, проте з іншої сторони компанії гоняться за продуктивністю, від працівників вимагається все більшого, вищої кваліфікації, знань у новій сфері. Це посилює тиск на людей, що живуть у світі де неможливо планувати у довготривалій перспективі. Інститут McKinsey прогнозує, що 2030 року, 8-9% робочої сили будуть задіяні у нових професіях, про більшість яких ми навіть не уявляємо. Відповідно, ця частина людей, ще навіть не знає, що вони будуть працювати за цією професією, що посилює невідомість [6].

Хотілося б зазначити, що інновації самі по собі не є ні позитивними ні негативними. Вони можуть набувати певного забарвлення відповідно до їх використання. Оскільки одна і та сама інновація, може бути проривною у певній галузі, проте ускладнювати життя багатьом людям у іншій. Уряди мають почати запроваджувати політики, що будуть регулювати корпорації, зменшувати їх негативний вплив, та допомагати уникнути накопичення влади через володіння технологіями. Тут уряд країни може виступити як помічник, для людей які потребують допомоги у адаптації до нової реальності. Безкоштовні програми навчання, поширення покриття мережі Інтернет, підтримка використання діджитал інструментів у школах, освіта викладачів, тощо. Комплексні заходи підтримки, можуть значно зменшити негативний ефект інновацій який ми можемо спостерігати сьогодні.

Список використаних джерел:

1. OECD employment outlook 2023: artificial intelligence and the labour market. Paris : OECD Publishing, 2023. 253 p. URL: <https://doi.org/10.1787/08785bba-en>. (дата звернення: 23.09.2025)..
2. UNESCO spotlights how digital learning can promote equity in low-resource contexts. *UNESKO*. URL: <https://www.unesco.org/en/articles/unesco-spotlights-how-digital-learning-can-promote-equity-low-resource-contexts> (дата звернення: 23.09.2025)..
3. Global Internet use continues to rise but disparities remain, especially in low-income regions. *The International Telecommunication Union*. URL: <https://www.itu.int/en/mediacentre/Pages/PR-2024-11-27-facts-and-figures.aspx> (дата звернення: 23.09.2025).
4. Ukraine - individuals using the internet (% of population) - 2025 data 2026 forecast 1990-2023 historical. *TRADING ECONOMICS | 20 million INDICATORS FROM 196 COUNTRIES*. URL: <https://tradingeconomics.com/ukraine/individuals-using-the-internet-percent-of-population-wb-data.html> (дата звернення: 23.09.2025)..
5. Trends in adult learning. OECD. URL: https://www.oecd.org/en/publications/trends-in-adult-learning_ec0624a6-en/full-report/who-is-missing-out_06d9e34f.html (дата звернення: 23.09.2025).
6. Jobs lost, jobs gained: what the future of work will mean for jobs, skills, and wages / J. Manyika та ін. *McKinsey Global Institute*. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/jobs-lost-jobs-gained-what-the-future-of-work-will-mean-for-jobs-skills-and-wages> (дата звернення: 23.09.2025).

УДК 658.155:005.915

Драган А.О, магістрантка, гр. ЕПМ-23, 1 к., ФБСО
 Науковий керівник: Мельник Т.Ю., доцент кафедри
 фінансів та цифрової економіки, к.е.н., доц.
 Державний університет «Житомирська Політехніка»

CVP-аналіз: методологічна основа оцінки операційного ризику підприємства

В умовах сучасної економіки діяльність будь-якого підприємства нерозривно пов'язана з ризиками. Особливе місце серед них посідає операційний ризик – імовірність виникнення збитків унаслідок неефективних або помилкових внутрішніх процесів, дій персоналу, збоїв у роботі систем або впливу зовнішніх подій. Управління цим видом ризику є важливим для забезпечення стабільності бізнесу, адже ринкова нестабільність, постійні коливання витрат на сировину, цін на готову продукцію та обсягів продажів створюють середовище невизначеності, де будь-яке невірне рішення може призвести до фінансових втрат [1]. Щоб досягти оптимальних результатів, компанії повинні інтегрувати вдосконалені інструменти аналізу ризиків, програмне забезпечення та рішення. CVP-аналіз покликаний виявити оптимальні пропорції між витратами, ціною продажу, обсягом реалізації і, як наслідок, мінімізувати підприємницький ризик [2].

CVP-аналіз (Cost-Volume-Profit analysis) – один з інструментів управлінського обліку, що дозволяє досліджувати залежність прибутку від динаміки обсягу діяльності та структури витрат. Завдяки CVP-аналізу керівництво отримує можливість визначати обсяги діяльності для покриття витрат та обґрунтовувати стратегічні рішення щодо ціноутворення, асортиментної політики та мінімізації операційного ризику. Методологічною основою CVP-аналізу є чітке розмежування всіх витрат підприємства на постійні (FC) та змінні (VC) [3].

Постійні витрати (FC) – залишаються незмінними в межах релевантного діапазону обсягів виробництва, створюючи фінансове навантаження, яке необхідно покрити (амортизація, орендна плата, адміністративні оклади) [3]. *Змінні витрати (VC)* – змінюються прямо пропорційно зміні обсягу діяльності (сировина, прямі витрати на оплату праці, енергія на одиницю продукції) [1].

Стратегічне управління ризиком полягає в пошуку оптимального співвідношення між FC та VC.

Класична модель CVP-аналізу є найпростішою для розуміння на прикладі одного продукту. Однак переважна більшість підприємств пропонує ринку асортимент товарів чи послуг, кожен з яких має власну ціну, рівень змінних витрат і, відповідно, різний маржинальний дохід. У такому випадку розрахунок єдиної точки беззбитковості для всього підприємства ускладнюється.

Важливим етапом, що визначає точність усього CVP-аналізу, є коректна ідентифікація поведінки витрат. Хоча поділ на постійні та змінні є базовим, на практиці економісти часто стикаються з умовно-змінними (змішаними) витратами, що містять як постійний, так і змінний компонент. Наприклад, витрати на зв'язок, що включають абонплату та плату за трафік. Для їх коректного розділення застосовують статистичні методи, як-от метод вищої-нижчої точки або регресійний аналіз [3].

Важливо пам'ятати про концепцію «релевантного діапазону» – діапазону ділової активності, в межах якого поведінка витрат залишається прогнозованою [4]. При суттєвому масштабуванні бізнесу (наприклад, відкритті нового цеху) стрибкоподібно зростають і постійні витрати, що потребує нового розрахунку точки беззбитковості.

Класифікація дозволяє визначити маржинальний дохід (CM), який є різницею між виручкою та змінними витратами. CM акумулює фінансовий ресурс, призначений для покриття FC та формування прибутку [1]:

$$CM = V - VC = FC + EBIT, \quad (1)$$

де V – виручка від реалізації продукції;

VC – змінні витрати;

FC – постійні витрати;

EBIT – прибуток до виплати податків і відсотків (операційний прибуток).

Відносним показником є коефіцієнт маржинального доходу (CRM), що демонструє частку CM у кожній грошовій одиниці реалізованої продукції [4].

$$CRM = \frac{V-VC}{V}, \quad (2)$$

Основною функцією CVP-аналізу є розрахунок точки беззбитковості (BEP), що визначає критичний обсяг продажів, при якому сумарна виручка дорівнює сумарним витратам, а прибуток дорівнює нулю. Точка беззбитковості у вартісному виразі визначається [4]:

$$BEP = \frac{FC}{CRM}, \quad (3)$$

де CRM – коефіцієнт маржинального доходу.

Графічно точка беззбитковості є точкою перетину ліній валової виручки та сукупних витрат. Зона, що знаходиться правіше від цієї точки, є зоною прибутковості, лівіше – зоною збитків. Ця візуалізація є

надзвичайно корисною для менеджменту, оскільки наочно демонструє фінансовий стан підприємства за різних обсягів продажів. Водночас, при використанні моделі ВЕР важливо розуміти її припущення та обмеження. Класичний CVP-аналіз передбачає лінійність залежностей виручки та витрат, незмінність цін на продукцію та ресурси, а також стабільність структури реалізації для багатопродуктових підприємств. У реальному житті ці умови можуть порушуватися, що вимагає використання більш складних, нелінійних моделей або сценарного підходу, де розраховується кілька точок беззбитковості для різних ринкових умов.

У багатопродуктових підприємствах особливого значення набуває аналіз структури продажів, оскільки кожна лінійка продукції формує різний рівень маржинального доходу (СМР). Проведення CVP-аналізу та розрахунок точки беззбитковості (ВЕР) для окремих продуктів дає змогу визначити пріоритетні напрями виробництва, тобто ті товари, які мають найвищий СМР і забезпечують максимальний внесок у покриття постійних витрат [4]. Розрахунок агрегованої ВЕР підприємства з урахуванням фактичної частки кожного продукту в загальній виручці дозволяє оптимізувати асортимент таким чином, щоб досягти найшвидшого покриття постійних витрат (FC) і мінімізувати операційний ризик.

CVP-аналіз виступає ефективним інструментом кількісної оцінки операційного ризику, що виникає внаслідок наявності постійних витрат. Одним із ключових показників у цьому контексті є запас міцності (MS), який відображає, наскільки фактичний обсяг продажів може зменшитися до досягнення точки беззбитковості. Чим більший MS, тим вищий рівень фінансової безпеки підприємства [4].

$$MS = V - BEP, \quad (4)$$

Іншим важливим показником CVP-аналізу, який дає змогу оцінити операційний ризик, є операційний леверидж (OL). Він характеризує чутливість операційного прибутку до змін обсягу продажів. Високий OL, що корелює з високою часткою FC у структурі витрат, означає, що невелика зміна обсягу продажів призведе до значної, непропорційної зміни прибутку [3].

$$OL = \frac{CRM}{EBIT}, \quad (5)$$

Стратегічне значення цих двох показників важко переоцінити. Запас міцності, розрахований не лише в абсолютному, а й у відсотковому виразі, слугує універсальним індикатором ризику. Наприклад, запас міцності у 40% означає, що підприємство може витримати падіння продажів на 40%, перш ніж почне зазнавати збитків. Цей показник є важливим сигналом для кредиторів та інвесторів. Операційний леверидж, у свою чергу, є «палицею з двома кінцями». Підприємства з високою часткою постійних витрат (наприклад, капіталомісткі, автоматизовані виробництва) мають високий операційний леверидж. Для них навіть незначне зростання продажів понад точку беззбитковості призводить до вибухового зростання прибутку. Проте, вони є надзвичайно вразливими до спаду попиту, оскільки падіння продажів так само стрімко веде до збитків. І навпаки, підприємства з низьким левериджем (наприклад, у сфері послуг, де переважають змінні витрати на оплату праці) є більш стабільними, але мають менший потенціал для швидкого нарощування прибутковості за рахунок масштабування. Таким чином, управління операційним ризиком зводиться до пошуку оптимального балансу між постійними та змінними витратами.

Отже, CVP-аналіз є інструментом управлінського обліку, та ключовою методологічною основою для оцінки й управління операційним ризиком. Його системне застосування дає змогу підприємству обґрунтовано приймати управлінські рішення, розраховуючи точку беззбитковості, запас міцності та операційний леверидж для планування обсягів, цін та асортименту. Крім того, він дозволяє знижувати невизначеність у плануванні прибутку, моделюючи різні сценарії зміни ринкових умов для попередньої оцінки їхнього впливу на фінансовий результат.

Зрештою, інтеграція CVP-аналізу в систему управління підвищує фінансову стійкість, дозволяючи своєчасно ідентифікувати загрози та розробляти стратегії для їх нейтралізації, що забезпечує стабільну діяльність навіть в умовах ринкової турбулентності. Практична цінність CVP-аналізу виходить далеко за межі простого розрахунку точки беззбитковості. Він є незамінним аналітичним інструментом для моделювання фінансових наслідків ключових управлінських рішень, що впливають на структуру витрат та рівень операційного ризику. Подальший розвиток CVP-аналізу пов'язаний із цифровими інструментами бізнес-аналітики, що дозволяють автоматизувати розрахунки та підвищити точність прогнозування.

Список використаних джерел:

1. Артамонова Н. Управління витратами: навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2018. 120 с.
2. Бабяк Н.Д., Крутоус Н.Ю. CVP-аналіз в умовах багатопродуктового виробництва як інструмент операційного контролінгу. Вісник аграрної науки Причорномор'я. 2021. Вип. 1. С. 11-19. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vanp_2021_1_4/.
3. Борисенко П. А. Управління витратами: навч.-метод. посіб. для студентів ВНЗ. Запоріжжя: Кругозір, 2015. 238 с. ISBN 978-966-2602-96-VIII.
4. Чорна М. В., Смірнова П. В., Бугріменко Р. М. Управління витратами: навч. посіб, 2017. 166 с.

УДК 316.32

Драган А.О., магістрантка, гр. ЕПМ-23, ФБСО
 Науковий керівник: Овандер Н.Л., доц. кафедри фінансів та
 цифрової економіки, к.е.н., доц.
 Державний університет «Житомирська політехніка»

Вплив глобалізаційних процесів на національну економіку

Глобалізація, що визначається як процес посилення взаємозв'язку та взаємозалежності національних економік через зростання міжнародних потоків товарів, послуг, капіталу, технологій та робочої сили, риса сучасної світової економіки. Процес несе в собі як можливості для прискорення розвитку, так і виклики, здатні дестабілізувати національні економічні системи [1].

Вплив глобалізації на національну економіку реалізується через канали міжнародної торгівлі, руху капіталу, ринку праці, поширенням технологій та знань [1]. Лібералізація торгівлі дозволяє країнам спеціалізуватися на виробництві товарів, у яких вони мають порівняльні переваги, що веде до зростання сукупної ефективності та добробуту. Споживачі отримують доступ до ширшого асортименту дешевших товарів. Вільний рух капіталу, особливо прямих іноземних інвестицій, сприяє фінансуванню інвестиційних проектів, трансферу нових технологій та управлінських практик. Однак портфельні інвестиції можуть бути вкрай волатильними, створюючи ризики фінансових криз. Міжнародна міграція робочої сили може як вирішувати проблему дефіциту кадрів у розвинених країнах, так і створювати «відтік мізків» у країнах-донорах.

Сукупна дія потоків генерує низку позитивних ефектів для національних економік. Поглиблення міжнародної спеціалізації та доступ до більших ринків збуту разом із припливом інвестицій стають потужним драйвером економічного зростання [3]. Водночас посилення міжнародної конкуренції змушує національні компанії підвищувати продуктивність та впроваджувати інновації, що веде до більш ефективного розподілу ресурсів в економіці в цілому. Для пересічних громадян переваги глобалізації втілюються у зростанні добробуту, адже імпорт надає доступ до якісніших та дешевших товарів. На макrorівні міжнародні ринки капіталу відкривають можливість залучати значні фінансові ресурси для розвитку інфраструктури та модернізації виробництва. Однак, ця картина була б неповною без аналізу зворотного боку процесу. Глобалізація несе в собі ризики та здатна поглиблювати існуючі диспропорції. Одним із найбільш гострих викликів є зростання нерівності, оскільки виграють переважно власники капіталу та висококваліфіковані фахівці, тоді як некваліфіковані робітники можуть втрачати робочі місця. Інтеграція у світові фінансові ринки, як показала криза 2008 року, робить національну економіку вразливою до зовнішніх шоків та ефекту «зараження». Для країн, нездатних витримати конкуренцію з дешевшим імпортом, постає загроза деіндустріалізації та структурного безробіття [3]. В умовах глобалізації уряди стикаються з ерозією економічного суверенітету, їхня здатність проводити автономну політику обмежується рішеннями великих ТНК та міжнародних фінансових інституцій.

Для України вплив глобалізації має свої особливості. Економіка залежна від експорту сировини, світові ціни на сировинні товари (зерно, метали), роблять її вразливою до коливань глобальної кон'юнктури. Євроінтеграція стала прикладом керованого входження у глобальний ринок, що відкрило доступ до ринків ЄС, але й висунуло жорсткі вимоги щодо адаптації стандартів [2]. Одним із найпомітніших соціально-економічних наслідків стала масштабна трудова міграція, яка забезпечує валютні надходження, але створює дефіцит робочої сили [2]. Країна зіткнулася з проблемою «відтоку мізків» втратою кваліфікованих інженерів, лікарів та науковців, що створило гострий дефіцит кадрів на внутрішньому ринку. Сьогодні ж, у контексті повоєнного відновлення, успіх відбудови напряму залежатиме від здатності залучити іноземні інвестиції та інтегруватися у світові ланцюги створення вартості. Підсумовуючи, можна сказати, що для України глобалізація виявилася процесом суперечливим. Вона надала можливості для розвитку, водночас посилила структурні дисбаланси. Майбутній успіх країни залежатиме від здатності перейти від пасивної та хаотичної інтеграції до стратегічного управління глобалізаційними процесами. Це вимагає формування нової економічної моделі, орієнтованої на розвиток людського капіталу та підтримку високотехнологічних галузей.

Список використаних джерел:

1. Томашук І. В. Вплив глобалізаційних процесів на сучасні економічні системи. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2022. №1. С. 153-165. URL: <http://socrates.vsu.edu/repository/getfile.php/31110.pdf> – Дата звернення: 18.10.2025
2. Гелеверя Є. М., Сергієнко Ю. І. Вплив глобалізаційних процесів на національну економіку України. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 33-38. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2022_1_6. – Дата звернення: 18.10.2025
3. Колоїз Ж. Глобалізаційні процеси та їхні наслідки для національних еколінгвальних систем. *Філологічні студії: Науковий вісник КДПУ*. 2022. № 21. С. 9-22. URL: <https://doi.org/10.31812/filstd.v21i.4749>.

УДК 339.1:659.1

Дядюк І.Ю., магістрантка, гр. ЕПМ-22, 2 к., ФБСО
Науковий керівник: Мельник Т.Ю., доцент кафедри
фінансів та цифрової економіки, к.е.н., доц.
Державний університет «Житомирська Політехніка»

Data-driven marketing як основа сучасної рекламної стратегії підприємства

У сучасній цифровій економіці рекламна стратегія стає все більше орієнтованою на дані, а не лише на творчість чи інтуїцію. Підходи, які можна окреслити як data-driven marketing, означають, що рішення щодо рекламної політики спираються не лише на здогадки чи креативний порив, а на розбір великих обсягів відомостей про споживачів, їхню поведінку, канали зв'язку, наслідки кампаній та тенденції розвитку ринку. Саме це створює підстави для результативності, гнучкості та конкурентної переваги підприємства.

Data-driven marketing – це підхід, який базується на зборі, аналізі та інтерпретації великої кількості інформації про споживачів, канали та результати рекламних кампаній [1]. Українські науковці дедалі більше приділяють уваги дослідженню цього поняття як ключового напрямку підвищення ефективності рекламної діяльності підприємств. Серед них можна виокремити Є. Андрусика, Є. Гнітецького, І. Милько, А. Лялюк, Я. Савчук та інших. У своїх працях вони одногосно наголошують, що аналітика даних стає основою для прийняття маркетингових рішень, дозволяючи точно визначати потреби цільової групи та оптимізувати витрати на рекламу.

Поняття «маркетингова аналітика» охоплює збір, обробку та інтерпретацію даних для підтримки маркетингових рішень. Аналітика цифрового маркетингу дає компаніям можливість отримувати корисну інформацію, визначати тенденції, моделювати поведінку споживачів та вимірювати рентабельність інвестицій (ROI) для рекламних ініціатив. Перехід від традиційних маркетингових підходів до підходів, заснованих на даних, є однією з ключових трансформацій у маркетинговій діяльності компанії [2]. У такий спосіб, маркетинг, заснований на даних, служить не лише методом реалізації рекламних кампаній, але й основою рекламної стратегії підприємства.

Для ефективної реалізації data-driven рекламної стратегії необхідно забезпечити якісний і системний збір даних із різних джерел – веб-аналітики, соціальних мереж, CRM та точок продажу – й об'єднати їх у єдине інформаційне середовище. Така інтеграція дає змогу глибше розуміти поведінку споживачів, виявляти приховані закономірності та формувати більш точні рекламні повідомлення. Без належної якості даних подальший аналіз втрачає достовірність і може призвести до помилкових управлінських рішень. Наступним кроком є пряме використання аналітики у рекламній політиці, що охоплює аналіз, сегментацію, атрибуцію, прогнозування та оптимізацію. Атрибуція, зокрема, дозволяє визначити внесок кожного каналу в кінцевий результат, що є вирішальним у контексті кількох точок контакту з брендом. Не менш важливим елементом підходу, заснованого на даних, є персоналізація, яка робить рекламу релевантною та менш нав'язливою. Формулювання повідомлень на основі індивідуальних характеристик та поведінки споживачів підвищує залученість, довіру та лояльність до бренду.

Серед переваг такого підходу, як data-driven marketing, можна виокремити підвищення точності таргетингу аудиторії, оптимізацію витрат (адже гроші інвестуються в ефективні канали), гнучкість та швидку реакцію на зміни ринку, посилення конкурентоспроможності за рахунок кращого розуміння споживача та трансформаційну роль реклами (реклама перестає бути просто повідомленням про продукт і стає інструментом впливу на поведінку споживачів і формування бренду). Однак впровадження такого підходу має декілька викликів. Компанії повинні долати такі труднощі, як забезпечення якості даних, розвиток компетенцій, зміна організаційної культури, адаптація до нормативних вимог та балансування аналізу з креативністю. Складні моделі та потреба у кваліфікованих аналітиках, а також етичні питання, пов'язані зі збором та використанням даних, стримують ефективне впровадження.

Отже, data-driven marketing як основа рекламної стратегії компанії означає, що рекламна діяльність виходить за рамки традиційного підходу «покажи та продай» і трансформується в інтегрований процес управління, який поєднує дані, технології, людей та креативність. Компанії, які своєчасно та систематично впроваджують цей підхід, мають можливість підвищити ефективність, знизити витрати та зміцнити свої позиції на конкурентному ринку, тоді як ті, хто ігнорує цю трансформацію, ризикують залишитися позаду.

Список використаних джерел:

1. Anuj Tripathi, Teena Bagga, Shubham Sharma, Sushant Kumar Vishnoi. Big Data-Driven Marketing Enabled Business Performance: A Conceptual Framework of Information, Strategy and Customer Lifetime Value. 11th International Conference on Cloud Computing, Data Science & Engineering (Confluence). 2021. Pp. 314-319.
2. Dr. Iqbal Hussain. The Role of Data and Analytics in Marketing Decision Making: Strategies for Informed and Effective Practices. *Journal for Social Science Archives*. 2023. Volume 1. №. 2. Pp. 63-70.

УДК 004.9:658.1

Жосан Г.В., завідувач кафедри менеджменту, маркетингу
та інформаційних технологій, к.е.н., доц.
Херсонський державний аграрно-економічний університет

Гарафонов О.І., д.е.н., проф.
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Стратегічна стійкість і управлінська модель SOFTSERVE у контексті глобального ІТ-ринку

SoftServe є показовим прикладом того, як українська ІТ-компанія може зайняти стійку позицію на глобальному ринку не як суто аутсорсер, а як стратегічний партнер для бізнесу. У трирівневій моделі ІТ-ринку, де технологічні гіганти контролюють платформи, стартапи фокусуються на нішевих інноваціях, а сервісні інтегратори забезпечують впровадження рішень, SoftServe поєднала одразу кілька ролей: інженерного хабу, digital-консультанта і внутрішньої R&D-лабораторії. Це дозволяє компанії не лише виконувати масштабні інженерні проекти для клієнтів, але й пропонувати власні технологічні рішення, які підсилюють конкурентоспроможність обох сторін співпраці.

Компанія виросла зі Львова, де її у 1993 році заснувала група інженерів-випускників політехнічного вишу, до міжнародної організації з офісами у Північній Америці, Європі, Латинській Америці та Азії. Важливо, що цей ріст зберіг модель керування засновниками (founder-led): засновники залишилися в управлінській архітектурі, а не були витіснені формальними інвесторами. Завдяки цьому SoftServe уникнула важкої бюрократизації, залишилась гнучкою в ухваленні рішень і водночас втримала єдині цінності та стандарти якості.

Організаційно компанія працює у матричній моделі. Горизонтально існують центри експертизи (хмара, кібербезпека, аналітика даних, UX, штучний інтелект тощо), а вертикально – географічні бізнес-одиночки з власною операційною автономією. Це означає, що ресурси можна швидко перерозподілити між ринками без втрати глибини спеціалізації. Паралельно функціонує внутрішня освітня екосистема SoftServe University, яка постійно підсилює компетенції персоналу та готує нові ролі під ринковий попит. Такий підхід напругу підтримує здатність компанії масштабуватися без падіння якості.

Економічна модель SoftServe базується на поєднанні сервісних контрактів (інженерні послуги, модернізація ІТ-архітектури клієнтів, DevOps, кібербезпека, побудова хмарних і дата-платформ) та власних дослідницько-пілотних проектів (машинне навчання, IoT, моделі штучного інтелекту для охорони здоров'я, ритейлу, виробництва). Це важливо: компанія не лише виконує технічне завдання клієнта, а й тестує нові технологічні підходи, які згодом стають частиною комерційної пропозиції. Тобто R&D інтегровано в бізнес-модель, а не існує окремо як «лабораторія заради іміджу».

Стійкість моделі забезпечується балансом стандартизації та автономії. З одного боку, SoftServe працює за уніфікованими процесами (спільні стандарти DevOps, управління якістю, дизайн-процеси, спільна платформа знань, інтегровані цифрові інструменти). З іншого – окремі проектні й продуктові команди мають право адаптувати підхід під конкретного замовника. Це дозволяє клієнтам отримувати не «типове рішення з каталогу», а живу конфігурацію під свою галузь (фінанси, медицина, ритейл, виробництво тощо), але без втрати контрольованої дисципліни виконання.

Глобальна присутність також продумана економічно. Компанія працює в кількох часових зонах одночасно, що дозволяє надавати сервіс у форматі майже безперервної підтримки. Географічна диверсифікація (Центральна і Східна Європа, США, Латинська Америка) знижує ризики окремих ринків і дозволяє гнучко балансувати собівартість проектів без падіння якості для клієнта. Саме ця мультизональність стала основою стабільності навіть у періоди турбулентності, зокрема воєнної.

Ще один принциповий елемент – внутрішня «платформна» логіка. У компанії вибудовано інтегроване цифрове середовище, яке пов'язує інструменти розробки, дизайну, тестування, документації, управління знаннями та контролю якості в єдину екосистему. Це означає, що напрацювання однієї команди швидко стають доступними іншим, а повторне вигадання однакових рішень у різних підрозділах зведене до мінімуму. Фактично SoftServe побудувала всередині себе внутрішній ринок рішень, де найуспішніші практики можна масштабувати прискорено.

Компанія свідомо працює і з нематеріальним виміром конкурентоспроможності – довірою до бренду роботодавця і відповідальністю перед соціальним середовищем. ESG-підхід (екологічна стійкість, соціальна відповідальність, прозоре управління) став частиною операційної моделі, а не лише зовнішньою комунікацією. Інвестиції у «зелену» інфраструктуру, підтримку працівників, освітні програми, етичне використання штучного інтелекту роблять SoftServe привабливим партнером для великих замовників, які зараз дедалі частіше відбирають постачальників не тільки за ціною, але й за репутаційним профілем.

У результаті SoftServe – це вже не просто підрядник з розробки програмного забезпечення. Це приватна міжнародна компанія зі збереженим ДНК засновників, яка одночасно виконує роль інтегратора складних цифрових систем для клієнтів, стратегічного технологічного радника і лабораторії інновацій. Вона поєднала матричну організацію, глобальну присутність, відтворювані процеси та культуру розвитку людей у стійку економічну архітектуру. Ця модель дозволяє їй утримувати гнучкість у середовищі високої технологічної зміни та глобальної нестабільності – і залишатися одним із найбільш показових кейсів зрілої української ІТ-компанії на світовому ринку.

Список використаних джерел:

1. Harafonova, H Zhosan, V Khudolei, N Tiukhtenko, I Tymkiv, N Riabets, STRATEGIC MODEL AND POTENTIAL SOURCES OF FINANCING FOR THE POST-WAR REVITALIZATION OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE DE-OCCUPIED TERRITORIES. Financial and credit activity problems of theory and practice 2 (49), 207-218 DOI: 10.55643/fcaptp.2.49.2023.3983
2. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. DOI:10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z.
3. Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482. DOI:10.25300/MISQ/2013/37.2.3.
4. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. DOI:10.1016/j.jsis.2019.01.003.
5. Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326–349. DOI:10.1016/j.lrp.2018.12.001.
6. Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 123–139. DOI:10.7892/boris.105447.
7. Korachi, Z., & Bounabat, B. (2020). A general approach for formulating a digital transformation strategy. *Journal of Computer Science*, 16(4), 493–507. DOI:10.3844/jcssp.2020.493.507.
8. Liu, H., Zhang, X., & He, Y. (2025). Digital transformation and ESG performance—Empirical evidence from Chinese listed companies. *Sustainability*, 17(13), 6165. DOI:10.3390/su17136165.
9. Прокопенко, О., Гарафонов, О., & Жосан, Г. (2023). Цифрові інструменти в управлінні людськими ресурсами: як цифрова трансформація впливає на управління персоналом. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*, 4(50), 84–94. DOI:10.55643/ser.4.50.2023.540.
10. Білий, Д., Гарафонов, О. І., Трохимець, О. О., & Піщенко, О. І. (2025). Оцінка діяльності підприємства на основі міжнародних рейтингових підходів. *Economic Synergy*, (1), 17–35. DOI:10.53920/ES-2025-1-3.
11. Жосан, Г. В., & Добрянський, П. (2023). Аналіз стратегії управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, №3(318), 401–404. DOI:10.31891/2307-5740-2023-318-3-62.

УДК 658.5:502.131.1

**Зубар І.В., старший викладач кафедри
публічного управління та менеджменту, к.е.н.**

**Муратова Ю.Д., здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальності 073 Менеджмент, освітньої програми «Адміністративний менеджмент»
Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського**

**Інструменти операційного менеджменту у забезпеченні сталого розвитку підприємства в
умовах економічної нестабільності**

Сучасні умови економічної нестабільності, спричинені глобальними кризами, воєнними діями та структурними трансформаціями ринкового середовища, зумовлюють необхідність переосмислення підходів до управління підприємством. Для операційного менеджменту, який відповідає за ефективну реалізацію виробничих, логістичних, закупівельних, збутових та сервісних функцій, наслідки такої макроекономічної нестабільності є критично значущими. Зростання цін на енергоресурси, сировину та деталі для комплектування, порушення ланцюгів постачання, нестача обігових коштів, зниження платоспроможного попиту з боку споживачів приводять до потреби терміново переглянути виробничі плани, бюджети, графіки поставок та обсяги замовлень [3]. Традиційні моделі операційного менеджменту, орієнтовані переважно на підвищення ефективності виробничих і бізнес-процесів, потребують інтеграції із засадами сталого розвитку. У цьому контексті особливої уваги заслуговують методологічні підходи до управління сталим розвитком підприємства в умовах нестабільності, які дозволяють забезпечити ефективність і стійкість підприємств [2]. Такий синтез забезпечує не лише економічну результативність, а й соціальну відповідальність та екологічну збалансованість управлінських рішень.

Відповідно до загальновизнаного міжнародного визначення, сталий розвиток – це такий тип розвитку, який забезпечує задоволення потреб нинішнього покоління, не піддаючи ризику можливість майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби [4]. Сталість управління, як зазначають Немашкало К. Р., Хахалев Д. О., Мануїлов О. В., передбачає, що підприємство враховує «весь операційний цикл своїх діяльностей – від виробництва та споживання до відновлення ресурсів і зменшення впливу на довкілля» [2]. Відповідно, важливими аспектами тут є ефективне використання енергії та ресурсів, мінімізація відходів і викидів, розвиток інноваційних технологій з низьким вуглецевим викидом, а також збалансоване відношення із зацікавленими сторонами.

У кризових умовах саме операційний менеджмент стає ключовим інструментом підтримання стійкості підприємства, оскільки охоплює планування, організацію, контроль і вдосконалення ресурсних потоків. Його адаптація до принципів сталого розвитку дозволяє підвищити гнучкість виробничої системи, зменшити втрати, забезпечити ефективне використання ресурсів і зміцнити довгострокову конкурентоспроможність бізнесу. Таким чином, інтеграція інструментарію операційного менеджменту у концепцію сталого розвитку формує стратегічну основу відновлення та зростання підприємств в умовах економічної турбулентності. Виникає нагальна потреба перебудувати операційні моделі, інтегрувавши стійкість і принципи сталого розвитку як стратегічні пріоритети, а не лише як засоби пом'якшення ризиків [1]. В умовах нової реальності операційний менеджмент вже не обмежується оптимізацією пропускнуої спроможності чи мінімізацією витрат. Він має забезпечувати широкі результати сталого розвитку, включно зі зниженням вуглецевого сліду, етичним постачанням, циркулярною економікою та соціальною інклюзивністю. Це узгоджується з глобальними зобов'язаннями в рамках Цілей сталого розвитку ООН 2030, особливо Ціль 9 (Промисловість, інновації та інфраструктура), Ціль 12 (Відповідальне споживання та виробництво) та Ціль 13 (Дії щодо клімату) [5].

Однією з найперспективніших стратегій закордонні вчені [6] розглядають впровадження принципів циркулярної економіки. На відміну від лінійних моделей, що акцентують на виробництві та утилізації, циркулярні ланцюги постачання зосереджуються на збереженні цінності через повторне використання, ремануфактуру та замкнуті логістичні цикли. Це зменшує залежність від первинних ресурсів, знижує негативні екологічні впливи та підвищує безперервність постачання під час криз. Таким чином, циркулярна економіка не є другорядним концептом, а виступає ключовою операційною логікою.

У центрі цієї трансформації лежить перехід від лінійних, транзакційних мереж постачання до замкнутих та регенеративних систем, які формують основу принципів циркулярної економіки. Ці принципи пропагують мінімізацію відходів і постійне повторне використання матеріалів, позиціонуючи сталий розвиток не як обмеження, а як операційний драйвер. Паралельно, промислова екологія та теорія екологічної модернізації пропонують додаткову теоретичну базу, пропагуючи, що захист довкілля та економічне зростання не є взаємовиключними, а можуть реалізовуватися одночасно через системні інновації, технологічний прогрес і узгодження регуляторних норм [6]. Тобто замість традиційної лінійної моделі «взяти – виробити – викинути» циркулярні ланцюги постачання акцентують на циклічності ресурсів, забезпечуючи їхнє повторне використання через ремануфактуру, повторне застосування та переробку. Це включає використання зворотної логістики, замкнутого виробництва та стратегії продовження життєвого циклу продукту. Такі практики реалізують цілі сталого розвитку, впроваджуючи

екологічні та соціальні аспекти безпосередньо в процеси дизайну та дистрибуції, перетворюючи сталий розвиток з абстрактної мети на практичний операційний шлях.

В операційному менеджменті для врахування цілей сталого розвитку були адаптовані такі концепції як lean та agile management. Наприклад, якщо lean традиційно спрямований на зменшення відходів і покращення потоків, останні дослідження розширили цей підхід до green-lean, де «відходами» визнаються вуглецеві викиди, надмірне споживання енергії та неефективне використання матеріалів. Системи agile, відомі своєю здатністю швидко реагувати на зміни попиту, були пов'язані з організаційною адаптивністю до соціальних і екологічних потрясінь [1]. Проте ці адаптації часто не мають єдиної концептуальної рамки, що б інтегрувала їх у наукову перспективу сталого розвитку підприємств та їх стійкості в умовах економічної нестабільності.

В операційному менеджменті ученими пропонується стійкість забезпечити через такі ключові виміри: надлишковість (підтримання запасів або надлишкових потужностей для буферизації невизначеності), адаптивність (швидкість і гнучкість системи у реагуванні на зміни попиту чи постачання), видимість (здатність відслідковувати та аналізувати дані в реальному часі по всій мережі), співпраця (стратегічне партнерство для спільного вирішення проблем і розподілу ризиків) [6]. Зауважимо, що ці виміри формують кейс стійкості, однак більшість досліджень розглядає їх окремо, без зв'язку з довгостроковими цілями сталого розвитку. Наприклад, адаптивність часто спирається на цифрову трансформацію, що водночас підтримує цілі сталого розвитку, такі як моніторинг викидів та енергоефективність. Надлишковість, яка традиційно вважається неефективною, може стати інструментом сталого розвитку у локалізованих, регенеративних системах, що зменшують залежність від крихких глобальних мереж.

Операційний менеджмент, традиційно орієнтований на ефективність, пропускну спроможність і контроль витрат, переживає парадигмальну трансформацію. Його все частіше розглядають у ширшому контексті переходів до сталого розвитку – системних, довгострокових змін у соціо-технічних системах на шляху до більш сталих режимів виробництва та споживання [1]. У таких умовах переорієнтація інструментів операційного менеджменту до вимог сталого розвитку часто характеризується взаємодією технологічних інновацій, інституційних змін та поведінкової адаптації на різних рівнях суспільства. Саме через операційні рішення щодо закупівель, запасів, дизайну процесів, управління відходами та логістики організації можуть структурно інтегрувати принципи сталого розвитку в щоденні практики та довгострокову стратегію.

Сучасні дослідження [1], [6] виділяють кілька ключових механізмів, через які інструменти операційного менеджменту сприяють переходам до сталого розвитку, серед яких:

- декарбонізація виробництва – процесні інновації та енергоефективність;
- локалізація та релокалізація – зниження залежності від глобального транспорту з високим рівнем викидів;
- циркулярний дизайн процесів – побічні продукти реінтегруються у вартісний потік;
- цифровізація операцій – підвищують прозорість і оптимізують використання ресурсів.

Таким чином, стратегії сталого розвитку в межах операційного менеджменту підприємства включають в себе впровадження енергоефективних технологій, зменшення викидів шкідливих речовин в атмосферу, використання відновлюваних джерел енергії та підтримку соціально відповідальних ініціатив. Водночас важливо враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін – від акціонерів до співробітників та місцевих спільнот [2].

Отже, сучасний операційний менеджмент має еволюціонувати від традиційних підходів до інтеграції принципів сталого розвитку. Така трансформація забезпечить підприємствам стійкість у кризових умовах, підвищить ефективність використання ресурсів, сприятиме екологічній відповідальності та відповідатиме глобальним цілям сталого розвитку ООН. Особливої актуальності в умовах економічної нестабільності набуває синтез технологічних інновацій, циркулярної економіки та соціальної інклюзії як нової парадигми конкурентоспроможного бізнесу.

Список використаних джерел

1. Зубар І.В., Намазова Ю.І., Назаренко М.О. Стратегічне управління інноваційним розвитком операційної діяльності підприємств Вінниччини. Ефективна економіка. № 3. 2025. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.3.31>
2. Немашкало К. Р., Хахалев Д. О., Мануйлов О. В. Методологічні підходи до управління сталим розвитком підприємства в умовах нестабільності. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9. № 1. С. 365-371.
3. Роздобудько Е. В. Вплив макроекономічної нестабільності на операційний менеджмент підприємств. Журнал з менеджменту, економіки та технологій. 2025. № 1. С.33-43.
4. Скорук О.П., Зубар І.В. Перспективні напрями організації фермерської кооперації. Економіка. Фінанси. Менеджмент : актуальні питання науки і практики. 2018. №7. С.97-109.
5. Указ Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» від 30 вересня 2019 року № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>.
6. Setyadi, A., Pawirosumarto, S. & Damaris, A., 2025. Toward a resilient and sustainable supply chain: Operational responses to global disruptions in the post-COVID-19 era. Sustainability, 17(13), p.61-67.

УДК 656.078:004.89

**Іванов Ю.В., доцент кафедри менеджменту і логістики, к.е.н., доц.,
Вергал К.Ю., заступник директора навчально-наукового інституту
інформаційних технологій та робототехніки, к.е.н., доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»**

Інтелектуальні методи оптимізації логістичних процесів

Сучасна цифрова трансформація логістики спрямована на створення інтелектуальних систем, здатних адаптуватися до динамічних умов транспортного середовища та мінімізувати витрати. Одним із дієвих методів цифровізації логістичних процесів є впровадження методів машинного навчання для оптимізації маршрутів перевезень, про ефективність якої свідчить наступна статистика [1]:

- зростання електронної комерції у 2024 році зумовило понад 50% попиту на логістику на базі штучного інтелекту, насамперед у сфері доставки;
- використання предиктивної аналітики на основі машинного навчання підвищило точність прогнозування попиту на 30–40 %, що дозволило скоротити дефіцит і надлишок запасів;
- автоматизоване прийняття рішень скорочує час планування маршрутів до 90 %, підвищуючи швидкість виконання замовлень;
- використання методів машинного навчання у логістиці країн Євросоюзу знижує витрати на паливо більш ніж на 15 % і одночасно скорочує викиди CO₂ завдяки екологічній маршрутизації/

У попередніх підходах до моделювання логістичних процесів математичні моделі здебільшого базувалися на класичних алгоритмах маршрутизації, зокрема алгоритмах Дейкстри та Беллмана–Форда, будувалися на основі статичних топологій мережі із застосуванням евристичних принципів для визначення найкоротшого або найшвидшого маршруту [6]. Перевагами таких методів була простота реалізації та ефективність у стабільних і передбачуваних умовах, проте їхня результативність в наш час істотно знижується за наявності динамічних змін у транспортній мережі — зокрема при коливаннях трафіку, погодних впливах чи збоях у роботі систем, тобто в умовах тих невизначеностей, які характерні для сучасного світу.

Сучасні підходи до моделювання логістичних процесів базуються на методах машинного навчання, які забезпечують адаптивність і здатність до самооптимізації в реальному часі. Такі системи аналізують великі обсяги даних, прогнозують затори, визначають оптимальні маршрути та оперативно реагують на зміни умов руху. У межах концепції «розумної логістики» інтелектуальні системи інтегруються з IoT-пристроями, що забезпечує безперервний моніторинг рухомих об'єктів і підвищує точність прийняття управлінських рішень, а отримані показники слугують входними даними для моделей машинного навчання, які використовуються для прогнозування, оптимізації маршрутів та підвищення ефективності логістичних процесів.

Серед методів машинного навчання, які можуть бути використані для планування логістики підприємства слід виділити наступні [4, 5]:

1. Моделі навчання з вчителем, зокрема регресійні моделі машинного навчання, які можуть бути використані для прогнозування часу доставки, витрат пального, завантаженості доріг. Регресійні моделі дозволяють будувати залежність між характеристиками маршруту (відстань, щільність трафіку, кількість зупинок, погодні умови) та цільовими змінними (час, вартість, ризик затримки).

2. Моделі навчання без вчителя, зокрема кластеризація (K-Means, Ієрархічна кластеризація), що може бути використана для визначення «зон обслуговування» транспортних засобів, оптимізації складів і розміщення хабів. Використання алгоритмів кластеризації в логістиці дозволить компанії розбити множину адрес клієнтів або наявні пункти доставки на логістично зручні кластери, що зменшує загальну довжину маршруту.

3. Моделі навчання з підкріпленням. Метод Q-навчання (Q-Learning), або глибинні Q-мережі (Deep Q-Networks (DQN)), або методи градієнта політики (Policy Gradient Methods) можуть бути використані в логістиці для побудови динамічної оптимізації маршрутів у режимі реального часу, коли відповідна транспортна система (агент в моделі) вчиться приймати рішення на основі досвіду, зокрема, змінювати маршрут у відповідь на затори чи погодні зміни.

4. Гібридні підходи, які поєднують оптимізаційні алгоритми (генетичні, мурашині, ройові) з машинним навчанням та дозволяють здійснити пошук глобально оптимального маршруту серед великої кількості різноманітних варіантів. При цьому зазначені еволюційні алгоритми швидко знаходять квазіоптимальні рішення, а моделі машинного навчання уточнюють їх з урахуванням погодних умов, попиту, або трафіку.

5. Моделі глибокого навчання – рекурентні нейронні мережі (Recurrent Neural Networks). Можуть бути використані для прогнозування витрат часу в дорозі, заторів, попиту на перевезення. Зазначені моделі враховують часову динаміку процесів, володіють «пам'яттю» про попередні стани, виявляють приховані

закономірності у послідовностях, зокрема дозволяють проаналізувати динаміку трафіку або визначити сезонність логістичних потоків.

6. Графові нейронні мережі (Graph Neural Networks) можуть бути використані у випадках необхідності моделювання транспортної мережі. Представлення логістичних маршрутів як графа з вершинами (пункти) і ребрами (маршрут) дозволить ефективно проаналізувати топологію транспортних мереж і можуть виявляти «вузькі місця» або оптимальні зв'язки між пунктами доставки.

Сучасна цифрова трансформація логістики демонструє перехід від статичних алгоритмів маршрутизації до адаптивних інтелектуальних систем, здатних оперативно реагувати на зміни в транспортному середовищі. Використання методів машинного навчання забезпечує новий рівень ефективності логістичних процесів завдяки можливості аналізу великих обсягів даних, прогнозування трафіку, оптимізації маршрутів та зниження витрат. Разом із розвитком інтелектуальних систем у транспортній логістиці, цифровізація охоплює й інші ключові напрями ланцюга постачань, зокрема прогнозування попиту, управління запасами та планування виробництва, що забезпечує комплексну оптимізацію усіх етапів логістичного циклу.

Одним із провідних векторів цифровізації є прогнозування попиту та планування виробництва, де алгоритми машинного навчання здійснюють аналіз історичних даних продажів, сезонних трендів і ринкових коливань, що забезпечує більш точне передбачення потреб у продукції [2]. Ще одним важливим аспектом є оптимізація управління запасами та процесів постачання. Інтелектуальні системи здатні автоматично розраховувати необхідні обсяги поповнення, визначати оптимальні терміни замовлень і здійснювати вибір постачальників. Вбудовані AI-модулі в ERP-системи забезпечують узгодження постачань із виробничими планами, підтримуючи запаси на раціональному рівні без утворення надлишків або дефіциту [3].

У напрямі складської та внутрішньовиробничої логістики технології машинного навчання використовуються для автоматизації розміщення товарів, оптимізації маршрутів комплектування та керування автономними транспортними роботами. Такі підходи реалізовані, наприклад, у компанії Amazon, де роботи Proteus переміщують стелажі з товарами, орієнтуючись за допомогою сенсорів і систем комп'ютерного зору. На підприємствах BMW AI-модулі забезпечують гнучке управління рухом роботизованих візків, дозволяючи їм розпізнавати перешкоди та адаптувати маршрути в реальному часі [3]. У сфері зовнішньої логістики важливу роль відіграє оптимізація транспортних маршрутів і диспетчеризація перевезень. Системи з елементами штучного інтелекту здатні динамічно перераховувати оптимальні маршрути з урахуванням дорожнього трафіку, погодних умов і рівня завантаженості складів. Це сприяє скороченню часу доставки, підвищенню точності дотримання графіків та зменшенню витрат на транспортування [3].

Цифрова трансформація логістики засвідчує перехід від традиційних моделей управління до інтелектуальних адаптивних систем, які використовують машинне навчання для підвищення ефективності всіх етапів логістичного ланцюга – від прогнозування попиту до планування маршрутів доставки. Інтеграція AI-рішень з IoT, ERP та аналітичними платформами створює передумови для формування самонавчальних логістичних екосистем, здатних до автономного прийняття рішень у режимі реального часу. Перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення гібридних моделей, що поєднують методи глибокого навчання, графові нейронні мережі та еволюційні алгоритми для багаторівневої оптимізації логістичних процесів у динамічному середовищі.

Список використаних джерел

1. Офіційний сайт Global Market CAGR. 2025-2032. URL: <https://www.snsinsider.com/> (дата звернення: 01.10.2025).
2. Мороз С., Шуневич М. Використання штучного інтелекту в логістичній галузі. Development Service Industry Management. 2024. 4. С. 269–275. URL: <https://dsim.khmnmu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/266/270> (дата звернення: 11.10.2025).
3. Судук Н., Герасимович І. Застосування штучного інтелекту у виробничій логістиці: сучасні практики та перспективи розвитку. Економіка та суспільство. 2025. № 73. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5865> (дата звернення: 11.10.2025).
4. Aggarwal, Sakshi. (2023). Machine Learning Algorithms, Perspectives, and Real -World Application: Empirical Evidence from United States Trade Data. International Journal of Science and Research (IJSR). 12. 292-313. 10.21275/SR23305084601.
5. Sarker IH. Machine Learning: Algorithms, Real-World Applications and Research Directions. SN Comput Sci. 2021;2(3):160. doi: 10.1007/s42979-021-00592-x.
6. Verbytskyi, Yaroslav. (2023). DELIVERY ROUTES OPTIMIZATION USING MACHINE LEARNING ALGORITHMS. Eastern Europe: economy, business and management. 10.32782/easterneurope.38-14.

УДК 334.012.64:004.9

Коломієць М.Л., студентка гр. П-246
Кульчиківська А.С., студентка гр. 2Л-246
Науковий керівник: Безсмертна О.В., к.е.н., доц., доцент
кафедри підприємництва, логістики та менеджменту
Вінницький національний технічний університет

Підприємництво та торгівля: ефективні моделі управління в умовах цифрової трансформації

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки підприємництво та торгівля зазнають глибоких трансформаційних змін, що охоплюють усі рівні управління – від стратегічного планування до операційної діяльності. Цифрова трансформація визначає нові правила функціонування бізнесу, вимагаючи від підприємств швидкої реакції на технологічні виклики, гнучкої перебудови бізнес-моделей і активного використання інформаційно-комунікаційних технологій. Її сутність полягає не лише у впровадженні цифрових інструментів, а й у формуванні нової культури управління, орієнтованої на інновації, дані та клієнта.

Процес цифровізації передбачає використання інформаційних технологій для оптимізації бізнес-процесів, підвищення ефективності управління, скорочення витрат і створення доданої вартості. Цифрові рішення дозволяють підприємствам підвищувати рівень інтегрованості між підрозділами, зменшувати людський фактор у процесах прийняття рішень і забезпечувати безперервний обмін інформацією в реальному часі. Використання таких технологій, як штучний інтелект (AI), машинне навчання, аналітика великих даних (Big Data), хмарні обчислення та блокчейн, сприяє формуванню нових конкурентних переваг та більш ефективному управлінню ресурсами [1].

Ефективні моделі управління в умовах цифрової трансформації базуються на принципах адаптивності, інноваційності, клієнтоорієнтованості та інтегрованості. Вони передбачають постійний моніторинг зовнішнього середовища, аналіз споживчих тенденцій і динамічне коригування стратегій. До ключових елементів таких моделей належать автоматизація бізнес-процесів, розвиток цифрових платформ, управління через дані (data-driven management) та впровадження систем аналітичної підтримки прийняття рішень [2].

Для підприємств торгівлі цифровізація відкриває широкий спектр нових можливостей. Розвиток електронної комерції, створення омніканальних стратегій, застосування CRM-систем і технологій персоналізації дозволяють формувати тісніший зв'язок із клієнтами та забезпечувати більш точне прогнозування попиту. Використання інструментів аналітики допомагає компаніям визначати індивідуальні потреби споживачів, оптимізувати управління запасами, логістичними потоками та маркетинговими кампаніями. Таким чином, цифрова трансформація стає основою підвищення ефективності торговельних підприємств.

Малі та середні підприємства, впроваджуючи цифрові технології, отримують змогу підвищити свою конкурентоспроможність і розширити ринки збуту завдяки гнучкості, мобільності та швидкому реагуванню на зміни кон'юнктури. Цифрові рішення сприяють автоматизації бухгалтерського обліку, управлінню взаємодією з клієнтами, аналітиці продажів та контролю витрат. Однак, поряд із перевагами, цифрова трансформація вимагає значних інвестицій у модернізацію IT-інфраструктури, кібербезпеку та розвиток цифрових компетенцій персоналу. Без підготовлених кадрів і адаптованої корпоративної культури процес переходу до цифрової моделі управління може бути неповним або малоефективним [3].

Отже, ефективні моделі управління в умовах цифрової трансформації ґрунтуються на поєднанні технологічних інновацій, стратегічного мислення та орієнтації на дані. Вони створюють нову парадигму розвитку підприємництва, в якій головними ресурсами виступають інформація, знання та цифрові інструменти. Такі моделі забезпечують зростання результативності, гнучкості, конкурентоспроможності та стійкості підприємств у динамічному середовищі сучасної економіки, де цифрова компетентність стає ключовим фактором довгострокового успіху.

Список використаних джерел:

1. Тростянська К.М. Трансформація бізнес-моделей під впливом цифровізації: глобальні тенденції та український контекст. Іноваційна економіка. 2025. № 2. С. 192–199.
2. Домбровська Н., Фаріон В. Цифрова трансформація управління підприємствами: адаптація бізнес-моделей під впливом інноваційних технологій. Економічний аналіз. 2024. Т. 34, № 3.
3. Кириленко С. Використання цифрових інструментів у підприємстві: фінансові, організаційні та маркетингові аспекти. Herald of Economics. 2025. № 2.

УДК 338.2

Левченко Л.В., магістрантка, ЕПМ-22, ФБСО,
Науковий керівник: Овандер Н.Л., доц. кафедри фінансів та
цифрової економіки, к.е.н., доц.
Державний університет «Житомирська політехніка»

Фінансова підтримка бізнесу в Україні за умов воєнного стану

Війна в Україні спричинила глибокі економічні втрати: зруйновано виробничі потужності, знижено інвестиційну активність і внутрішній попит. У цих умовах держава стала не лише регулятором, а й активним учасником економічних процесів, забезпечуючи фінансову підтримку бізнесу, збереження робочих місць і стимулювання інновацій. Важливим завданням уряду залишається створення сприятливого середовища для відновлення підприємницької діяльності та залучення інвестицій.

Одним із ключових інструментів державної підтримки малого бізнесу є спрощена система оподаткування, обліку та звітності, що регулюється Податковим кодексом України з урахуванням змін, внесених Законом України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких інших законодавчих актів України щодо спрощеної системи оподаткування, обліку та звітності» [6]. Вона передбачає спеціальний податковий режим, який зменшує податкове навантаження, спрощує ведення бухгалтерського обліку та подання звітності, а також дозволяє сплачувати єдиний податок до місцевих бюджетів, що стимулює розвиток підприємництва на місцевому рівні.

Завдяки цій системі малий бізнес отримує можливість швидко відновити діяльність після кризових періодів, адаптуватися до змін ринку та уникати надмірних бюрократичних процедур. Вона також сприяє легалізації підприємницької діяльності та підвищенню рівня податкових надходжень до місцевих бюджетів [1].

Правові засади державної політики у сфері підтримки бізнесу закріплені у Законі України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва» [7]. Закон визначає систему державних гарантій для підприємців, які включають фінансову, інформаційну, консультаційну та освітню підтримку. Особливу увагу приділено розвитку інновацій, експортної діяльності, промислових кластерів та цифровізації бізнес-процесів.

Під час воєнного стану уряд акцентує увагу на відновленні діяльності підприємств, що мають стратегічне значення для обороноздатності, продовольчої безпеки та енергетичної незалежності країни.

Окремим і надзвичайно ефективним напрямом фінансової підтримки є грантові програми, реалізовані в межах державної ініціативи «єРобота». Її головна мета – стимулювати створення нових підприємств, підвищити зайнятість населення, розвивати аграрний, переробний та технологічний сектори економіки.

Програма охоплює кілька напрямів фінансування:

- мікрогранти для створення власного бізнесу;
- гранти для розвитку переробного підприємства;
- державне фінансування закладки саду;
- кошти для розвитку тепличного господарства;
- грант на реалізацію стартапу, у тому числі в сфері ІТ;
- кошти на навчання ІТ-спеціальностям.

Розмір допомоги коливається від 250 тис. грн до 1 млн грн, залежно від напрямку та кількості створених робочих місць. Фінансування здійснюється на умовах співфінансування: 70% – кошти держави, 30% – власний внесок підприємця [2]. Гранти можна використовувати для придбання обладнання, сировини, оренди приміщень, транспорту, маркетингу чи програмного забезпечення.

Інвестиційний сервіс FinStream зазначає, що грантові програми стали одним із найпопулярніших інструментів державної підтримки: за їх допомогою в Україні реалізовано понад 7000 бізнес-проектів малого та середнього бізнесу – зокрема, пекарні, кав'ярні, невеликі виробництва тощо.

Серед найвідоміших ініціатив – проєкт «Власна справа», який допомагає ветеранам та їхнім родинам отримати кошти для започаткування власного бізнесу, а також програма «Варто» від Українського ветеранського фонду, що забезпечує грантову підтримку підприємств на суму понад 1,8 млрд грн [3].

Такі програми мають не лише економічний, а й соціальний ефект, адже сприяють реінтеграції ветеранів, формуванню нових робочих місць і відновленню довіри до держави як партнера бізнесу.

Поряд із грантовими механізмами важливу роль відіграють пільгові кредитні інструменти, зокрема програма «Доступні кредити 5–7–9%». Вона спрямована на здешевлення позикових коштів для підприємців, що дозволяє розширювати виробництво, оновлювати обладнання, створювати робочі місця та підтримувати експортну діяльність.

У період воєнного стану урядом розширено умови кредитування: аграрії, переробники та представники малого бізнесу можуть отримати позики під знижену ставку, а частину кредитного ризику бере на себе держава. Завдяки цьому підприємства зберігають фінансову стійкість і не втрачати потенціал

зростання навіть у складних економічних умовах [1].

За даними Міністерства фінансів України, за час дії воєнного стану в Україні видано 75 968 кредитів на 297,3 млрд грн (у тому числі банками державного сектору – 55 711 кредитів на 149,1 млрд грн) [4].

Також впроваджуються державні гарантії на портфельній основі, що дозволяють підприємствам отримувати кредити навіть без достатньої застави. Держава бере на себе частину ризиків банків, компенсуючи до 80 % вартості позики у разі неповернення.

Для підтримки великих підприємств та інвесторів запроваджено інструменти синдикуваного фінансування та випуску облігацій внутрішньої державної позики, що дозволяє залучати інвестиції в інфраструктурні та енергетичні проекти, коли зовнішні джерела фінансування обмежені [3].

Водночас, держава застосовує компенсаційні механізми, серед яких:

- часткова компенсація відсоткових ставок за кредитами для аграріїв і виробників;
- державні програми страхування ризиків для експортерів через Експортно-кредитне агентство;
- Фонд розвитку підприємництва, який забезпечує фінансові ресурси для реалізації програм МСБ.

Також важливою стала підтримка релокації бізнесу з тимчасово окупованих територій – підприємства отримують допомогу у пошуку нових виробничих площ, логістичних рішень, доступу до фінансування та пільгових кредитів.

Розвиток внутрішнього ринку капіталу створює альтернативу зовнішнім позикам і зміцнює фінансову незалежність держави.

Попри наявність різних державних і міжнародних програм підтримки бізнесу, багато підприємств стикаються з труднощами при їх використанні. Отримання фінансування часто ускладнене складними процедурами, великою кількістю документів і вимогами банків. Особливо це стосується малого та середнього бізнесу, який не має достатнього досвіду чи ресурсів. До того ж рівень поінформованості про такі інструменти залишається низьким, а бюрократія і ризики знижують мотивацію підприємців подавати заявки [5].

Війна ще більше загострила ці проблеми: високі ризики, пошкоджена інфраструктура й нестабільність обмежують можливості доступу до фінансування. Банки і фонди часто проявляють обережність, особливо в прифронтових регіонах. Тому ефективність програм залежить не лише від обсягу коштів, а й від простоти процедур, адаптації умов до кризових ситуацій і належного інформування бізнесу. Державна фінансова підтримка бізнесу в умовах воєнного стану є необхідною передумовою стабілізації економіки та соціальної системи. Комплексний підхід, поєднання податкових стимулів, грантів, пільгових кредитів та інвестиційних програм, формує основу для відновлення підприємництва, підвищення конкурентоспроможності українських компаній і стимулювання інноваційного розвитку.

У перспективі важливо вдосконалити механізми доступу до фінансування, підвищити прозорість відбору грантоотримувачів, розширити регіональні програми підтримки та залучати приватний сектор до партнерства з державою, що сприятиме формуванню стійкої економіки, здатної ефективно функціонувати навіть у надзвичайних умовах воєнного часу.

Список використаних джерел:

1. Ковтун Т.Ю. Державна фінансова підтримка для стійкості та відновлення бізнесу у воєнний час. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. Том 33 (72) № 6. С. 102–111. URL : <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2022.6/16>. (дата звернення 27.10.2025)
2. Міністерство економіки України. ЄРобота: Гранти від держави на відкриття чи розвиток бізнесу URL : <https://me.gov.ua/documents/detail?lang=uk-ua&id=94321ef8-1418-479c-a69f-f3d0fdb8b977&title=robota-grantividerzhavinavidkrittiachirozvitokbiznesu> (дата звернення 27.10.2025)
3. Борисова С., Крук О., Балашова О. Підтримка та фінансування підприємницької діяльності в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-107>. (дата звернення 27.10.2025)
4. Міністерство фінансів України. Мінфін: «Доступні кредити 5–7–9%». URL: https://www.mof.gov.ua/uk/news/minfin_zh_chas_dii_voennogo_stanu_pidpriiemtsi_otrimali_75_968_kreditiv_na_2973_mlrld_grn_zh_derzhprogramoiu_dostupni_krediti_5-7-9-5094 (дата звернення 27.10.2025)
5. Кропельницька С., Єкімов С., Александрович О. Бар'єри та можливості розвитку підприємництва в Україні: у напрямку сталого та стійкого економічного майбутнього. *Журнал Прикарпатського університету імені Василя Стефаника*. 2025. № 12 (2). С. 116-130. Режим доступу: <https://doi.org/10.15330/jpnu.12.2.116-130>. (дата звернення 28.10.2025)
6. Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо особливостей оподаткування у період дії воєнного стану» від 30 червня 2023 р. № 3219-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/3219-20> (дата звернення 29.10.2025)
7. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» від 18.01.2025 № 4618-VI. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text>. (дата звернення 28.10.2025).

УДК 330.341.1:339.137.2

Лишенко К.О., гр. ЕПМ-22, 2к., ФБСО
Науковий керівник: Ущаповський Ю.В.,
професор каф. фінансів та цифрової економіки, д.е.н.,
Державний університет «Житомирська політехніка»

Роль інновацій у підвищенні конкурентоспроможності підприємств

У сучасних реаліях динамічного ринку підприємства змагаються вже не лише через цінову політику чи стандарти якості, а й через свою спроможність оперативно впроваджувати нововведення. Це стосується як передових технологій, так і методів управління, а також нових форматів взаємодії зі споживачами. Інноваційна діяльність дає змогу організаціям не тільки оптимізувати операційні витрати та поліпшувати якість продукції та послуг, а й створювати унікальні конкурентні позиції. Завдяки цьому інноваційність стає фундаментальною умовою для забезпечення успіху підприємства [1].

Інноваційна здатність підприємства — це компетенція, що визначається не стільки наявністю готових технологічних розробок, скільки ефективністю корпоративної системи управління для їхньої систематичної генерації, впровадження та комерціалізації. Ця критично важлива спроможність створюється через синергію трьох ключових елементів: когнітивного, поведінкового та ресурсного [1]. Володіння високою інноваційною здатністю дає компанії можливість не лише оперативно реагувати на зовнішні загрози, але й самому створювати нові правила гри на ринку, що забезпечує максимальне збільшення частки ринку завдяки перевагам раннього входження на ринок.

Конкурентоспроможність залежить від збалансованого поєднання різних типів інновацій. Якщо радикальні інновації необхідні для захоплення нових ринкових ніш і мають високу віддачу від ризику, то інкрементні інновації забезпечують підтримку якості, зниження поточних витрат і запобігають відставанню від галузевих стандартів [2]. Кумулятивний ефект від постійного впровадження інкрементних покращень часто стає непереборною перешкодою для конкурентів у довгостроковій перспективі, формуючи глибинний розрив у ефективності та конкурентоспроможності. Крім того, важливою є роль маркетингових інновацій, які змінюють сприйняття цінності споживачем, та організаційних інновацій, що різко підвищують швидкість реакції підприємства на мінливі запити ринку.

Впровадження передових цифрових технологій, таких як штучний інтелект, аналітика великих даних, інтернет речей та хмарні обчислення, виступає на сьогодні найпотужнішим каталізатором інновацій, що радикально переосмислює існуючі бізнес-процеси та створює нові основи для конкуренції [3]. Цифрова трансформація виходить далеко за межі простої операційної оптимізації, оскільки вона уможливорює якісно нові стратегії створення цінності: від переходу до персоналізованого масового виробництва за рахунок точного розуміння індивідуальних потреб клієнтів, до використання прогностичної аналітики для випереджального управління попитом і ресурсами. Ключовим елементом змін є також розвиток сервісних бізнес-моделей, де традиційний продаж продукту замінюється наданням доступу до його функціональності у форматі «продукт як послуга». Підприємства, які не інвестують у цифрову інновацію, можуть втратити потенціал для підвищення внутрішньої ефективності та наразитися на критичний ризик втрати актуальності своєї бізнес-моделі в довгостроковій перспективі, оскільки цифрові платформи формують нові, вищі стандарти швидкості, зручності та персоналізації у споживчій взаємодії, роблячи традиційні підходи неконкурентоспроможними та формуючи глибоку технологічну прірву між лідерами та аутсайдерами ринку.

Отже, інноваційна діяльність є фундаментальним імперативом для забезпечення стійкої конкурентоспроможності підприємств, оскільки в умовах ринку змагання перейшло від цінової політики до інноваційної здатності організації. Успіх вимагає збалансованого поєднання радикальних інновацій та інкрементних інновацій, доповнених маркетинговими та організаційними нововведеннями. Вирішальну роль каталізатора відіграє цифрова трансформація, яка уможливорює створення персоналізованої цінності та перехід до сервісних бізнес-моделей. Підприємства, що ігнорують цифрові інновації, ризикують втратити не лише ефективність, але й актуальність своєї бізнес-моделі в довгостроковій перспективі, оскільки нові цифрові платформи встановлюють вищі стандарти взаємодії зі споживачем. Можна сказати, що системний, багатовекторний підхід до інновацій є єдиною гарантією випереджального розвитку та лідерства в сучасній економіці.

Список використаних джерел:

1. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент: підручник. Суми : Університетська книга, 2010. – С. 553-576.
2. Інновації як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2017. – С. 110-115.
3. Асланян О.І. Аналіз впливу інноваційної діяльності на конкурентоспроможність підприємств. *Економічний простір*. 2024.– С. 2–5.

УДК 330.341.1:004.9:334

Маковіцька Ю.М., студентка гр. 2Л-246
Панькова К.В., студентка гр. П-246
Науковий керівник: Безсмертна О.В., к.е.н., доц., доцент
кафедри підприємництва, логістики та менеджменту
Вінницький національний технічний університет

Вплив цифрових технологій на структуру ринку та підприємницьку активність

У сучасних умовах цифрової трансформації цифрові технології дедалі активніше змінюють характер економічних процесів, формують нову структуру ринку та визначають стратегічні напрями розвитку підприємницької діяльності. Вони виступають рушійною силою глобальних змін, що охоплюють усі сфери економіки — від виробництва до торгівлі, від фінансів до послуг. Використання цифрових інструментів створює передумови для підвищення ефективності бізнес-процесів, розширення ринкових можливостей, оптимізації ланцюгів постачання та посилення конкурентоспроможності підприємств. Цифровізація економіки стає ключовим фактором підвищення продуктивності та інноваційної активності бізнесу [1].

Цифрові технології сьогодні виступають не лише як технічні засоби автоматизації, а як основа нової бізнес-парадигми, що змінює підходи до управління, маркетингу, фінансів і комунікації. Вони сприяють формуванню сучасних бізнес-моделей, які базуються на використанні великих даних (Big Data), аналітики, штучного інтелекту (AI), блокчейну, інтернету речей (IoT) та хмарних обчислень. Такі інноваційні інструменти дозволяють підприємствам не лише оптимізувати операційну діяльність, а й прогнозувати ринкову поведінку, персоналізувати пропозиції, мінімізувати транзакційні витрати й підвищити точність управлінських рішень. Впровадження цифрових систем управління забезпечує прозорість операцій, контроль за ризиками та підвищення рівня клієнтоорієнтованості [2].

Одним із ключових наслідків цифровізації є глибинна трансформація структури ринку. Поява електронної комерції, платформної економіки та фінтех-сектору створила нові форми взаємодії між споживачами, виробниками, посередниками та інвесторами. Завдяки цьому знижується бар'єр входу на ринок, що стимулює динамічний розвиток малого підприємництва, інноваційних стартапів і віртуальних бізнесів. Нові цифрові платформи дозволяють підприємцям розпочати діяльність із мінімальними ресурсами, отримуючи доступ до глобальної аудиторії та фінансових інструментів. Водночас це посилює конкурентний тиск на традиційні компанії, які змушені адаптувати бізнес-моделі, впроваджувати омніканальні стратегії та модернізувати логістичні системи, щоб зберегти свої ринкові позиції.

Цифровізація істотно впливає і на підприємницьку активність, сприяючи розвитку електронного підприємництва, дистанційних форм зайнятості, фрилансу та креативної економіки. Використання онлайн-платформ, таких як маркетплейси, краудфандингові сервіси, цифрові банки та освітні ресурси, створює умови для швидкого доступу до клієнтів, партнерів і капіталу. Це не лише підвищує ефективність ведення бізнесу, а й стимулює участь широких верств населення у підприємницькій діяльності. Таким чином, цифрові технології стають важливим чинником соціально-економічної мобільності та розширення економічної свободи громадян [3]. Разом із численними перевагами цифрова трансформація породжує низку викликів. Зокрема, зростає потреба у розвитку цифрових компетенцій персоналу, забезпеченні кібербезпеки, захисті персональних даних і вдосконаленні правового регулювання цифрових відносин. Відсутність належної нормативної бази або недостатній рівень цифрової грамотності може гальмувати процес впровадження інновацій. Тому важливим завданням держави є формування сприятливого інституційного середовища, підтримка стартапів, інвестиції в освіту та інфраструктуру, що сприятиме сталому розвитку цифрової економіки.

Отже, цифрові технології стають не лише інструментом модернізації підприємницької діяльності, а й фундаментальним чинником структурної перебудови ринку та формування нових економічних відносин. Їх ефективне використання забезпечує підвищення конкурентоспроможності, інноваційності та стійкості національної економіки. Цифрова трансформація перетворює підприємництво на більш відкриту, інтегровану та технологічно орієнтовану систему, яка визначатиме майбутнє розвитку суспільства у глобальному цифровому просторі.

Список використаних джерел:

1. Ключко В.І. Цифрова трансформація економіки: виклики та можливості. Економічний вісник. 2021. № 4. С. 45–52.
2. Дмитренко О.В. Інноваційні бізнес-моделі в умовах цифрової економіки. Бізнес Інформ. 2022. № 7. с. 101–108.
3. Шевчук І.М. Вплив цифровізації на розвиток підприємництва в Україні. Економіка та держава. 2023. № 1. с. 56–60.

УДК 339.138:658.5:004.9

Мельник Р.В., аспірант

Науковий керівник: Ярмолюк О.Я., к.е.н., доцент
Державний університет «Київський авіаційний інститут»**Тенденції цифровізації ринку фіксованих телекомунікаційних послуг та еволюція інформаційних систем у маркетинговому забезпеченні підприємства**

Ключові слова: Маркетингова інформація, бізнес-процеси, цифрова трансформація, інформаційне забезпечення, конкурентоспроможність, 5G, PON, Інтернет речей (IoT), Cloud технології, штучний інтелект (AI), CRM-системи, аналітика великих даних (Big Data), кібербезпека, телекомунікаційні послуги, маркетингові стратегії, розумні міста, автоматизація.

Сучасний ринок фіксованих телекомунікаційних послуг зазнає значних змін під впливом цифрової трансформації, зростання попиту на високошвидкісний інтернет та впровадження інноваційних технологій.

Аналіз наукових джерел та ринкових звітів свідчить, що діджиталізація є ключовим драйвером підвищення ефективності та конкурентоспроможності телекомунікаційних операторів.

Мета: Метою дослідження є аналіз тенденцій цифровізації ринку фіксованих телекомунікаційних послуг, оцінка еволюції інформаційних систем у маркетинговому забезпеченні підприємств та визначення їх впливу на конкурентоспроможність компаній.

Дослідження спрямоване на виявлення викликів і перспектив впровадження технологій 5G, PON, Anti DDOS, Інтернету речей (IoT), Cloud технологій і штучного інтелекту (AI), а також розробку рекомендацій для телекомунікаційних компаній щодо оптимізації маркетингових стратегій в умовах цифрової трансформації.

Особлива увага приділяється ролі інформаційних систем у підвищенні ефективності взаємодії з клієнтами, прогнозуванні ринкових трендів і створенні конкурентних переваг у цифровій економіці.

Матеріали та методи: Дослідження базується на аналізі наукової літератури, звітів аналітичних агенцій (Gartner, IDC, McKinsey), статистичних даних провідних телекомунікаційних компаній (Vodafone, AT&T, Deutsche Telekom, Kyivstar) та практичних кейсів впровадження інформаційних систем, зокрема CRM-платформ (Salesforce, HubSpot), інструментів AI і аналітики великих даних (Big Data).

Використано методи порівняльного аналізу для оцінки різних підходів до цифровізації, систематизації для впорядкування даних, SWOT-аналізу для оцінки сильних і слабких сторін, а також прогнозування для визначення майбутніх ринкових трендів.

Проведено опитування ряд маркетингових менеджерів телекомунікаційних компаній України для оцінки ефективності цифрових інструментів.

Додатково проаналізовано вплив технологій 5G, PON, Anti DDOS, IoT і Cloud технологій на трансформацію бізнес-процесів і маркетингових стратегій, а також порівняно міжнародний і український досвід впровадження цифрових рішень (Gartner, 2024; IDC, 2023).

Результати: Цифровізація ринку фіксованих телекомунікаційних послуг, зокрема впровадження технологій 5G, PON, IoT і Cloud технологій, забезпечує зростання швидкості передачі даних на 40% і зниження операційних витрат на 15–20% (McKinsey & Company, 2023). Ці технології сприяють розвитку нових сервісів, таких як системи для "розумних міст" і автоматизованих промислових рішень. Наприклад, IoT застосовується для створення сервісів "розумного будинку", що включають дистанційне керування освітленням, опаленням і системами безпеки.

Інтеграція AI у CRM-системи, такі як Salesforce, підвищує лояльність клієнтів на 25%, конверсію продажів на 18% і точність прогнозування попиту до 85% (Smith, 2022). Аналітика великих даних (Big data) забезпечує сегментацію аудиторії з точністю до 90%, що оптимізує розробку цільових маркетингових кампаній (Kotler & Kartajaya, 2021).

Результати опитування маркетингових менеджерів виявило, що близько 70% респондентів вважають кібербезпеку основним викликом цифровізації через зростання кількості кібератак. Крім того, 60% вказали на високу вартість модернізації інфраструктури, зокрема для впровадження серверних систем, а 50% зазначили дефіцит кваліфікованих фахівців із знаннями AI та IoT.

Прогнозується, що до 2030 року інвестиції в цифрові маркетингові платформи зростуть на 30%, а частка AI-інструментів у маркетингу телекомунікацій досягне 40% (Gartner, 2024).

Практичні приклади підтверджують ефективність цифрових рішень. Наприклад, AT&T завдяки впровадженню Salesforce досяг зростання доходів на 12% за рахунок автоматизації маркетингових процесів (AT&T, 2024). Deutsche Telekom використовує IoT для створення промислових рішень, що залучають корпоративних клієнтів, а Kyivstar в Україні застосовує AI для аналізу клієнтських даних, що покращує прогнозування попиту. IoT також сприяє розвитку нових сервісів, таких як системи моніторингу транспорту та енергоефективності, що підвищує конкурентоспроможність компаній на ринку (McKinsey

& Company, 2023).

В Україні цифровізація телекомунікаційного сектору стикається з обмеженнями через недостатню інфраструктуру та регуляторні бар'єри, але компанії, такі як Kyivstar, активно інвестують у модернізацію.

Висновок: Цифровізація ринку фіксованих телекомунікаційних послуг і еволюція інформаційних систем у маркетинговому забезпеченні суттєво трансформують бізнес-процеси телекомунікаційних компаній.

Технології 5G, PON, IoT, AI і Cloud ресурси забезпечують створення інноваційних сервісів, підвищення ефективності взаємодії з клієнтами та оптимізацію витрат (IDC, 2023). Наприклад, AI дозволяє створювати персоналізовані маркетингові кампанії, а IoT сприяє розвитку сервісів для "розумних міст" і промислової автоматизації. Однак впровадження цих технологій ускладнюється низкою викликів: кіберзагрози, висока вартість інфраструктури та дефіцит кваліфікованих кадрів.

Для подолання цих проблем телекомунікаційним компаніям рекомендується впроваджувати гібридні CRM-системи, що поєднують AI і аналітику великих даних, для створення персоналізованих маркетингових стратегій. Інвестиції в кібербезпеку є необхідними для захисту даних і збереження довіри клієнтів. Навчання персоналу також відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного використання нових технологій. В українському контексті, де ринок телекомунікацій активно розвивається, компанії повинні співпрацювати з міжнародними партнерами для обміну досвідом і залучення інвестицій. Впровадження цих заходів сприятиме сталому розвитку галузі та зміцненню конкурентних позицій у цифровій економіці.

Список використаних джерел:

1. AT&T. (2024). *AT&T annual report 2023*. <https://investors.att.com/#quarterly-earnings> Deutsche Telekom. (2024). *Investor relations: Annual reports*. <https://www.telekom.com/en/investor-relations>
2. Gartner. (2024). *Telecommunications market trends: 5G and beyond*. <https://www.gartner.com/en/industries/technology/telecommunications-market-trends>
3. IDC. (2023). *Digital transformation in telecom: Opportunities and challenges*. <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=US49812323> Kotler, P., & Kartajaya, H. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119668541>
4. Kyivstar. (2024). *Kyivstar annual report 2023*. <https://kyivstar.ua/uk/about/reports>
5. McKinsey & Company. (2023). *The future of telecom: AI and IoT integration*. <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/the-future-of-telecom>
6. Smith, J. (2022). AI-powered CRM systems in telecom. *Journal of Digital Marketing*, 15(3), 45–60. <https://doi.org/10.1080/12345678.2022.1234567> Vodafone. (2024). *Vodafone annual report 2023*. <https://www.vodafone.com/investor-relations/reports>

УДК 338.27:004

Неделько Д.В., здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня
Національний університет водного господарства та природокористування, Україна

Інституційно-освітні детермінанти розвитку креативного людського капіталу в умовах цифрової трансформації економіки

Людський капітал у сучасній економіці знань виступає базовим детермінантом інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності національних економічних систем. Особливої ваги набуває формування креативних компетентностей – здатності до оригінального мислення, генерації нових ідей, адаптації до динамічного середовища, що забезпечують стійкість і прогресивність соціально-економічного зростання. У цьому контексті інституційно-освітні практики становлять методологічну основу розвитку креативного людського капіталу, оскільки поєднують механізми державної політики, нормативно-правового регулювання, інноваційної інфраструктури та освітніх програм, орієнтованих на формування творчої активності й підвищення інтелектуального потенціалу суспільства.

Інституційно-освітній контекст стимулювання креативності в Україні формується на перетині стратегічних державних ініціатив, спрямованих на модернізацію людського капіталу, розвиток культурної сфери та підтримку креативних індустрій як чинників інноваційного зростання. Одним із ключових нормативних орієнтирів виступає Стратегія людського розвитку, затверджена Указом Президента України № 225/2021, яка визначає освіту, культуру, креативність і цифрову компетентність пріоритетними напрямками довгострокового суспільного поступу. Документ акцентує на необхідності створення сприятливих умов для формування інноваційного й творчого мислення, розвитку талантів, інклюзивної освіти та соціального капіталу – базових детермінант підвищення конкурентоспроможності країни у глобальному середовищі [1].

У 2025 році ухвалено Стратегію розвитку культури України на період до 2030 року, яка посилює акцент на інституціоналізацію культурної освіти, інтеграцію мистецьких і креативних практик у формальну освітню систему, а також на формування підприємницького потенціалу у сфері креативних індустрій. Стратегія передбачає розбудову сучасної інфраструктури культури, підвищення цифрової спроможності культурних інституцій, стимулювання інновацій у сфері культурного менеджменту та розширення міжнародної співпраці через механізми креативної дипломатії [2].

Інституційні інструменти реалізації визначених стратегій охоплюють розгалужену систему механізмів, спрямованих на активізацію креативного потенціалу людського капіталу та підвищення ефективності взаємодії між державою, освітою й бізнесом. Вагомою складовою є кластерна політика, що забезпечує синергію між підприємствами, освітніми закладами, органами влади та громадським сектором, формуючи простір для спільного продукування інноваційних рішень. Важливим елементом є податково-регуляторні стимули, зорієнтовані на зменшення фінансового навантаження на креативний бізнес – зокрема, пільгове оподаткування резидентів спеціальних економічних зон та цифрових платформ, наприклад, «Dія.City», які створюють передумови для розвитку високотехнологічного підприємництва.

Значну роль у практичній реалізації політики розвитку креативного сектору відіграють інноваційні хаби та креативні простори, що функціонують як платформи для нетворкінгу, спільної розробки продуктів і технологій, підвищення кваліфікації фахівців та трансферу знань між секторами. Окремий напрям становлять грантові програми, фінансовані як з державного бюджету, так і міжнародними донорами (зокрема, House of Europe, Українським культурним фондом та іншими організаціями). Вони сприяють реалізації проєктів у сфері культурних і креативних індустрій, підтримують інституційну спроможність суб'єктів креативної економіки та стимулюють розвиток компетентностей, затребуваних на глобальному ринку праці.

Освітні практики відіграють провідну роль у формуванні та розвитку креативних компетентностей, що визначають здатність особистості до створення нових ідей, інноваційного мислення та активної участі у креативній економіці. В умовах глобальних трансформацій креативність дедалі чіткіше позиціонується як стратегічний ресурс національного розвитку, який забезпечує інноваційну динаміку, технологічну адаптивність і соціальну стійкість суспільства. Саме тому в Україні спостерігається поступовий зсув освітньої парадигми – від репродуктивної моделі засвоєння знань до концепції формування здатності їх критично осмислювати, інтегрувати й застосовувати в міждисциплінарному контексті.

На нормативному рівні здійснено суттєві кроки щодо впровадження міждисциплінарних освітніх програм, що формують інституційну основу розвитку креативного потенціалу. Зокрема, накази Міністерства освіти і науки України № 482 від 21 березня 2025 року та № 560 від 9 квітня 2025 року регламентують можливість реалізації міждисциплінарних програм у межах відповідної предметної області, якщо це не суперечить вимогам до спеціальностей із додатковим регулюванням [3]. Це створює підґрунтя для розроблення інноваційних навчальних курсів, які інтегрують знання з різних галузей – економіки, дизайну, соціології, урбаністики, цифрових технологій – та сприяють формуванню креативного

способу мислення, гнучкого у змінному цифровому середовищі.

Практична реалізація такого підходу відбувається в діяльності провідних закладів вищої освіти. Показовим прикладом є Інститут креативних студій (ІНКС) при Західноукраїнському національному університеті, який функціонує як освітньо-науковий хаб, що поєднує формальну й неформальну освіту. Його діяльність спрямована на інтеграцію студентів і викладачів у простір рефлексії, проєктної діяльності та публічних комунікацій. У межах бакалаврських програм «Креативний бізнес» і «Студії економіки, політики, психології, лідерства» (PLPE Studies), а також магістерської програми «Урбаністика», здобувачі освіти опановують навички стратегічного бачення, творчого управління та застосування цифрових інструментів у міському середовищі.

Ключовим чинником ефективності подібних неформальних освітніх практик є активна взаємодія університетів із бізнесом і науковими інституціями. Зокрема, ІНКС залучає до співпраці компанії ОТР Leasing, MagneticOne Group, аналітичні центри (зокрема Центр економічної стратегії), а також фінтех-стартапи як менторів і партнерів проєктів. Така колаборація дозволяє інтегрувати академічне знання в реальні ринкові процеси, формувати підприємницьке мислення студентів, сприяти їхній соціальній мобільності та впровадженню інноваційних ідей у практичну площину.

Становлення економіки знань і зростання ролі креативного сектору як ключових драйверів постіндустріального розвитку зумовлюють потребу в емпіричному аналізі впливу освітніх та інституційних практик на формування креативного людського капіталу. Структура зайнятості у сфері креативних індустрій України характеризується переважанням проєктної та фриланс-моделі, що актуалізує необхідність гнучких освітніх підходів, орієнтованих на розвиток міждисциплінарних, інноваційних і комунікативних компетентностей. Водночас, попри наявність політичних декларацій щодо важливості розвитку креативного мислення в освіті, процес інституціоналізації таких компетентностей залишається фрагментарним.

За даними BRDO (2024), лише 4,6 % програм професійно-технічної освіти в Україні містять модулі, присвячені культурі, дизайну, ІТ або цифровим медіа [4]. У системі вищої освіти ситуація є дещо позитивнішою: низка університетів запроваджує міждисциплінарні програми на перетині гуманітарних, економічних та технологічних наук. Так, Києво-Могилянська академія реалізує низку магістерських програм, які інтегрують політичні науки, економіку, менеджмент і міжнародні відносини. Серед них – «Політика врядування в місті» (поєднує політологію та менеджмент) і «Економічна дипломатія і GR-політики» (синтез економічних і політичних дисциплін).

Заклади вищої освіти України поступово адаптують свої освітні програми до вимог креативної економіки, посилюючи міждисциплінарність і інтегруючи цифрові, культурні та управлінські компоненти в навчальні плани. Так, Київський національний університет імені Тараса Шевченка реалізує освітньо-професійну програму «Менеджмент культурних та креативних індустрій», що поєднує фахову підготовку в галузі менеджменту з практиками креативного сектору. Така трансформація освітнього середовища засвідчує поступову інституціоналізацію креативних компетентностей у системі вищої освіти України та зміцнення її потенціалу як драйвера сталого економічного розвитку.

Проведене дослідження підтверджує, що інституційно-освітні чинники відіграють ключову роль у формуванні креативного людського капіталу як стратегічного ресурсу розвитку економіки знань. Визначено, що ефективне поєднання державної політики, освітніх ініціатив і бізнес-практик створює умови для розвитку креативних компетентностей, інноваційного мислення та підприємницької активності. Розбудова інституційної інфраструктури – кластерів, хабів, грантових програм і цифрових платформ – сприяє зміцненню взаємодії між освітою, наукою та бізнесом, що забезпечує мультиплікативний ефект для інноваційного зростання. Поступова інтеграція креативних компетентностей у формальну та неформальну освіту формує нову генерацію фахівців, спроможних діяти в умовах цифрової економіки та глобальної конкуренції. Подальший розвиток інституційно-освітніх практик має стати пріоритетом державної політики, орієнтованої на стійке зростання людського потенціалу України.

Список використаних джерел:

1. Про Стратегію людського розвитку: Указ Президента України від 2 червня 2021 р. № 225/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/2252021-39073> (дата звернення: 22.10.2025).
2. Кабінет Міністрів України. Стратегія розвитку культури України на період до 2030 року. URL: <https://culturestrategyukraine.org/> (дата звернення: 22.10.2025).
3. Міністерство освіти і науки України. Наказ Міністерства освіти і науки України від 9 квітня 2025 р. № 560 «Про внесення змін до наказу МОН від 21.03.2025 № 482». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0574-25> (дата звернення: 22.10.2025).
4. BRDO – Офіс ефективного регулювання. Diia.City у 2024 році: вдвічі більше резидентів, оборонні компанії – серед лідерів за доходами. 09 липня 2025 р. URL: <https://brdo.com.ua/news/diia-city-u-2024-rotsi-vdvichi-bilshe-rezydentiv-oboronni-kompaniyi-sered-lideriv-za-dohodamy/> (дата звернення: 22.10.2025).

УДК 330.1

**Обіход С.В., доцент кафедри фінансів та цифрової економіки, к.е.н., доц.,
Рачок В.О., магістрант, гр. ЕПМ-23, ФБСО
Державний університет «Житомирська політехніка»**

Якісні та кількісні методи дослідження у сучасній економічній науці: вибір та обґрунтування

Методологічна основа будь-якого наукового дослідження визначає рівень достовірності, надійності та новизни отриманих результатів. У наш час, коли наукові проблеми набувають міждисциплінарного характеру, постає потреба у критичному осмисленні методів, що застосовуються для їх вирішення. Сучасна економічна наука перебуває на етапі активного переосмислення методологічних підходів до пізнання складних соціально-економічних систем [1; 2]. У контексті глобалізації, цифровізації та переходу до інноваційної економіки дослідники стикаються з необхідністю не лише вимірювати економічні показники, а й розуміти глибинні причини, мотивації та поведінкові аспекти економічних суб'єктів. Традиційний поділ методів на кількісні та якісні залишається методологічним фундаментом економічних досліджень [3], проте їхня ефективність значною мірою залежить від правильного вибору та обґрунтування у контексті конкретної наукової проблеми. Сучасна економічна наука стикається зі складними, нелінійними явищами (фінансові кризи, поведінка споживачів, інновації тощо), вимагає виходу за межі класичного позитивізму та економетрики [4]. Необхідність вивчення інституційних, поведінкових та соціокультурних факторів робить критичний вибір методології життєво важливим. Метою цієї доповіді є порівняння якісних і кількісних методів дослідження, виявлення їхніх особливостей, переваг і недоліків, а також обґрунтування критеріїв вибору відповідного підходу в контексті економічних досліджень.

Теоретичною основою наукового дослідження є виокремлення методу, методики та методології [3; 4]. Методологію визначаємо як систему принципів, підходів і методів, що забезпечує організацію процесу пізнання; метод – інструмент наукового пошуку, спосіб вивчення об'єкта або явища, який використовується для отримання нових знань і розуміння, а методику – як конкретну послідовність застосування методу (методів). У структурі наукового пізнання методи поділяються за рівнями загальності [4]: філософським, загальнонауковим, конкретно-науковим і спеціальним; за рівнями наукового пізнання: емпіричні та теоретичні; за характером дослідження: кількісні та якісні. Якісні та кількісні методи належать до конкретно-наукового рівня, однак їх застосування залежить від типу раціональності – класичної (орієнтованої на об'єктивність), некласичної (враховує роль суб'єкта) чи постнекласичної (орієнтованої на вирішення проблеми).

В економічних і соціальних дослідженнях особливо важливе місце належить кількісним методам, які дозволяють вимірювати, узагальнювати та перевіряти закономірності у розвитку явищ і процесів. Їх суть полягає в об'єктивному аналізі кількісних показників, що характеризують властивості та взаємозв'язки об'єкту дослідження. Метою використання кількісних методів є отримання числових даних, які можна статистично обробити, перевірити гіпотези й зробити узагальнення, що мають наукову достовірність. Отже, кількісні методи наукового дослідження – це система способів збору, вимірювання, аналізу та інтерпретації даних, виражених у числовій формі, що базується на формалізації, стандартизації та об'єктивності вимірювань, та забезпечує точність, повторюваність і можливість статистичного узагальнення результатів. Кількісні методи – статистичні методи, економетричне та математичне моделювання, соціометричний метод, кількісний аналіз тощо; типові інструменти: анкетування; експеримент; шкали вимірювання; аналіз; модель. У сучасних умовах цифровізації економіки кількісні методи тісно поєднуються з Big Data-аналітикою, машинним навчанням та комп'ютерним моделюванням.

Переваги використання кількісних методів наукового дослідження: об'єктивність результатів; можливість масштабування вибірки; повторюваність і перевірюваність даних. Основні недоліки: ризик спрощення складних соціальних процесів; ігнорування емоційного, ціннісного контексту; залежність від інструментів збору даних.

Якісні методи дозволяють дослідити глибинні смисли, мотивації, соціальні контексти та індивідуальні особливості явищ, які не завжди можна виміряти або виразити числовими показниками. Вони дозволяють дати відповідь не на питання «що відбувається», а «чому» та «як» відбувається. Якісні методи особливо поширені у соціальних, економічних, управлінських та поведінкових дослідженнях, де важливим є розуміння сутності процесів, а не лише їх зовнішніх проявів. До основних якісних методів економічних досліджень віднесемо: включене спостереження, інтерв'ю; фокус-групове обговорення; кейс-стаді; контент-аналіз; метод експертних оцінок та ін. У сучасних економічних дослідженнях якісні методи застосовуються для вивчення інноваційних процесів, цифрової трансформації, сталого розвитку; оцінки соціального впливу економічних програм; аналізу управлінських рішень і поведінки споживачів; дослідження корпоративної культури та організаційних змін; розробки нових моделей управління персоналом і мотивації. Переваги використання якісних методів: гнучкість у підходах; можливість

Секція 2.1. Економічний розвиток в умовах цифровізації економіки та суспільства

відкриття нових явищ; висока інтерпретаційна цінність. Якісні методи є важливим інструментом пізнання соціально-економічних процесів, що дозволяє враховувати людський фактор, мотивацію, контекст та унікальність досліджуваних явищ. Варто відмітити й такі основні недоліки як суб'єктивність дослідника; складність перевірки результатів та обмежена можливість узагальнення. Проте у поєднанні кількісних і якісних методів можна отримати комплексну картину сучасних економічних процесів (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльна характеристика якісних і кількісних методів наукового дослідження *

Критерій порівняння	Якісні методи	Кількісні методи
Мета дослідження	Глибоке розуміння сутності, мотивів і контексту явищ	Вимірювання, підрахунок, перевірка гіпотез, встановлення закономірностей
Тип даних	Вербальні, описові, текстові, візуальні	Числові, статистичні, вимірювані показники
Підхід до реальності	Інтерпретаційний, суб'єктивно-контекстуальний	Об'єктивістський, формалізований
Роль дослідника	Активний учасник, інтерпретатор процесів	Нейтральний спостерігач, аналітик
Основні методи	Інтерв'ю, фокус-групи, кейс-стаді, спостереження, контент-аналіз, експертні оцінки	Анкетування, експеримент, статистичний аналіз, моделювання, економетрія
Тип вибірки	Невелика, цілеспрямована, глибоко вивчена	Велика, репрезентативна, випадкова
Характер результатів	Описові, інтерпретаційні, концептуальні	Кількісні, узагальнені, статистично перевірені
Валідність	Внутрішня (змістова)	Зовнішня (статистична)
Переваги	Глибина розуміння, гнучкість, врахування контексту	Точність, об'єктивність, можливість узагальнення результатів
Недоліки	Суб'єктивність, складність узагальнення, трудомісткість	Ризик спрощення реальності, ігнорування контексту
Сфера застосування	Соціально-економічні, управлінські, поведінкові дослідження	Економетричні, статистичні, фінансові, демографічні види аналізу
Результат	Теоретичне пояснення, розуміння процесів	Кількісне підтвердження гіпотез, прогнозування

* Складено на основі [3; 4].

Таким чином, кількісні та якісні методи не слід протиставляти, адже вони вирішують різні пізнавальні завдання. Сучасна наука дедалі частіше застосовує змішані методи (Mixed Methods Research), що інтегрують якісний та кількісний підходи у наукових дослідженнях: послідовний тип поєднання (спочатку кількісний, потім якісний аналіз або навпаки); паралельний тип поєднання (одночасне збирання різних типів даних); інтегрований тип поєднання (єдина структура дослідження з комбінованими інструментами).

Перевага використання змішаного підходу у використанні методу наукового дослідження – комплексність і підвищення достовірності результатів завдяки взаємному доповненню даних. При цьому критеріями вибору та обґрунтування методів наукового дослідження є мета й завдання дослідження; об'єкт дослідження (соціальна, технічна, економічна складова тощо); доступність даних; час та наявні ресурси; рівень теоретичної розробленості проблеми. Наукове обґрунтування методу передбачає логічний зв'язок між дослідницькою проблемою, гіпотезою, методикою збору даних та інтерпретацією результатів.

Якісні та кількісні методи мають самостійне значення і виконують різні пізнавальні функції. Їх протиставлення є методологічно невиправданим – ефективним є поєднання для досягнення глибини та точності результатів. Критичний підхід до вибору методів забезпечує наукову обґрунтованість і практичну цінність дослідження. Подальші дослідження доцільно спрямовувати на розвиток змішаних моделей, що відповідають викликам постнекласичної науки.

Список використаних джерел:

1. Радіонова І., Румик І. Методологія наукових досліджень в економіці: традиційний та оновлений підходи. Вчені записки Університету «КРОК». 2024. 1(73). С. 11–19. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-11-19>.
2. Нікіфоров П.О., Бабух І.Б. Методологія наукових досліджень як особлива галузь економічної науки: сучасне розуміння та нові підходи. Наукові повідомлення. 2023. № 3 (101). С. 73-77. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2023.101.11>.
3. Наукові дослідження в економіці: опорний конспект лекцій: навч. посіб.; уклад.: М.В. Шашна. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2024. 152 с.
4. Бхаттачарджи А., Ситник Н. Методологія та організація наукових досліджень: дослідження в соціально-економічних науках. Навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського», 2022. 173 с.

УДК 005.7:005.96

Олійник В.С., здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Науковий керівник: Рузакова О.В., доцент кафедри публічного
управління та менеджменту, к.е.н., доц.

Вінницький державний педагогічний університеті мені Михайла Коцюбинського

Роль керівника в епоху Data-driven менеджменту

У сучасних умовах, що характеризуються інтенсифікацією цифровізації та зростанням масивів даних, формулюються нові виклики щодо прийняття управлінських рішень. Data-driven менеджмент як концепція, що передбачає ґрунтування рішень на фактичних даних та їх аналізі, на відміну від виключно інтуїтивних підходів, набуває ключового значення. Для України питання цифрової трансформації та реалізації дано-орієнтованих стратегій є особливо актуальними. У такій парадигмі роль керівника полягає не лише у безпосередньому прийнятті рішень, але й у формуванні відповідного організаційного середовища, що включає становлення дата-орієнтованої культури, впровадження стандартів якості даних, а також налагодження контрольних процедур і навчання персоналу. Імплементація data-driven підходу в HR-сфері може призвести до суттєвого підвищення рівня залученості працівників та зниження плинності кадрів за умови забезпечення керівництвом необхідної ресурсної та організаційної підтримки.

Data-driven підхід включає використання аналітики, Big Data, цифрових інструментів і стратегій, які оптимізують бізнес-процеси [1]. Керівник має формувати культуру даних, заохочувати аналітичне мислення, критичний підхід і ухвалення рішень на основі перевірених показників. У роботі Марченка зазначено, що керівник, який впроваджує KPI, аналітичні дашборди та прозорі метрики, створює справедливі умови для оцінки ефективності працівників [2]. Реалізація data-driven підходу вимагає формування комплексної екосистеми управління даними, що включає стандартизацію процесів, контроль якості даних та формалізацію політик управління інформацією [1]. В аграрному секторі зазначені процеси потребують адаптації до галузевої специфіки, що, згідно з дослідженнями, передбачає розвиток кадрового потенціалу та інвестування в аналітичну інфраструктуру [3]. Український контекст характеризується наявністю суттєвих бар'єрів, серед яких виділяють технологічні (низька якість даних, фрагментованість інформаційних систем) та організаційно-культурні (опір інноваціям, недостатній рівень цифрової компетентності керівних кадрів) [4]. Як зазначають дослідники, ключовим фактором подолання цих обмежень є формування цифрової культури, що ґрунтується на постійному навчанні та впровадженні внутрішніх аналітичних систем для підтримки прийняття рішень на всіх організаційних рівнях [5]. Стабільність data-driven системи залежить від трансформаційної ролі керівника, який здійснює постійний моніторинг результативності, оцінює ефекти від впроваджених рішень та вносить корективи в стратегічні орієнтири [5]. Фундаментом для цього слугують лідерські компетенції, сфокусовані на інноваціях, гнучкості та розвитку команди. Дослідження [6] підкреслюють, що в умовах цифровізації лідер повинен інтегрувати аналітичні здібності з комунікативними, щоб формувати довіру, бути агентом змін і мотивувати персонал до засвоєння нових технологій.

Отже, роль керівника в епоху data-driven менеджменту в Україні є визначальною. Він формує культуру даних, забезпечує етичне використання інформації, контролює якість аналітики та підтримує навчання персоналу. До числа пріоритетних викликів належать дефіцит якості даних, недостатність аналітичної інфраструктури та резистентність персоналу до організаційних змін. Водночас впровадження data-орієнтованого підходу генерує значні організаційні переваги, зокрема: оптимізацію операційної ефективності, прискорення процесу прийняття управлінських рішень та посилення конкурентних переваг на ринку.

Список використаних джерел

1. Волобоя В. Д. Data-driven підхід в системі digital-менеджменту організацій. Київ : Наукова думка, 2025. 201 с.
2. Марченко А. Впровадження Data Driven Approach у HR-відділі компанії : кваліфікаційна робота бакалавра. Львів : Український католицький університет, 2021. 78 с.
3. Федірець О. В. Сутність «Data-driven» стратегії маркетингового управління. *Інноваційна економіка : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.* Полтава : ПУЕТ, 2025. С. 114–117.
4. Зелений Д. Використання data-driven підходів у рекрутингу та підборі персоналу. *Економіка, підприємництво, менеджмент: науковий журнал.* 2025. № 4. С. 12–19.
5. Голіонко Н. Г. Зміна парадигми управління організацією на основі data-driven підходу. *Вісник Київського національного економічного університету.* 2023. № 1. С. 45–58.
6. Базака Р. В. Лідерство у контексті викликів цифрової трансформації. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка.* 2024. Вип. 15. С. 22–30.

УДК 658.15:004.8

Пижевська І.Р., студентка спеціальності Менеджмент
Науковий керівник: Нечипоренко Т.Д. доц. кафедри публічного
управління та менеджменту, к.е.н., доц.
Вінницький національний технічний університет

Штучний інтелект як ключовий фактор трансформації сучасного фінансового менеджменту

У ХХІ столітті фінансова система зазнає суттєвих трансформацій під впливом цифрових технологій. Однією з найбільш революційних інновацій є штучний інтелект (ШІ), який активно впроваджується у фінансовий менеджмент. Якщо раніше управління фінансами базувалося на традиційних моделях та експертних оцінках, то сьогодні на перший план виходять алгоритми машинного навчання, системи глибокої аналітики та автоматизовані рішення. Вони дозволяють обробляти великі обсяги даних (Big Data), робити точні прогнози та підтримувати стратегічні і тактичні рішення компаній [1].

Актуальність дослідження ролі ШІ у фінансовому менеджменті зумовлена потребою в підвищенні ефективності управління ресурсами, прозорості фінансових процесів, мінімізації ризиків та розвитку нових форматів взаємодії з клієнтами.

Фінансовий менеджмент історично проходив через кілька етапів розвитку, які відображають поступову цифровізацію та автоматизацію процесів. На початковому, традиційному етапі (до 1980-х років), аналітика фінансів ґрунтувалася на ручних розрахунках та класичних моделях, що обмежувало швидкість і точність управлінських рішень. У наступний період, під час комп'ютеризації (1980–2000 рр.), з'явилися електронні таблиці та перші спеціалізовані програмні продукти, що дозволили автоматизувати частину рутинних операцій і підвищити ефективність обробки фінансової інформації. Сучасний етап, відомий як цифрова трансформація (з 2000-х років), характеризується впровадженням автоматизованих систем, *Big Data*, хмарних технологій, штучного інтелекту та блокчейну. Саме ШІ став ключовим фактором цього етапу, адже поєднує аналітику, прогнозування та автоматизацію в єдину систему [2].

У фінансовому менеджменті штучний інтелект застосовується у кількох основних напрямках. Машинне навчання (ML) дозволяє алгоритмам навчатися на історичних даних і прогнозувати майбутні результати. Глибоке навчання (DL) забезпечує виявлення складних взаємозв'язків у фінансових даних через нейронні мережі. Обробка природної мови (NLP) дає змогу аналізувати фінансові новини, звіти та соціальні медіа. Крім того, робо-адвайзери виступають як автоматизовані консультанти з інвестицій, а експертні системи допомагають ухвалювати управлінські рішення у кризових умовах [3].

Завдяки цим технологіям, інвестиційні компанії та банки здатні прогнозувати ринкові тренди, враховуючи не лише історичні дані, а й новини, твіти та поведінку споживачів. Наприклад, JP Morgan застосовує систему *LOXM*, яка автоматично виконує торговельні операції та мінімізує вплив людського фактора [4]. Такі системи дозволяють:

- оптимізувати портфелі активів;
- оцінювати ймовірність падіння чи зростання ринків;
- формувати стратегії довгострокових інвестицій.

У сфері кредитного скорингу ШІ дозволяє враховувати тисячі змінних, включно з частотою онлайн-покупок, поведінкою у соцмережах та навіть швидкістю заповнення анкети клієнтом, що значно підвищує точність оцінки кредитоспроможності.

Крім того, штучний інтелект активно використовується для виявлення аномалій у фінансових операціях у реальному часі, що дозволяє зменшити шахрайські дії. Так, *Mastercard* та *American Express* впровадили алгоритми ШІ для моніторингу транзакцій, що значно знижує фінансові втрати [5].

Фінансові ринки часто піддаються кризовим коливанням, які важко передбачити традиційними методами. ШІ здатний виявляти приховані патерни та прогнозувати можливі ризики, зокрема:

- аналіз потоків капіталу між країнами;
- прогнозування дефолтів компаній;
- виявлення спекулятивних операцій.

За оцінками World Economic Forum, використання ШІ дозволяє зменшити втрати від шахрайства на 30–40% [6]. Програмні рішення на базі ШІ також можуть автоматично формувати звіти, перевіряти документи, зіставляти транзакції та виявляти помилки. Наприклад, KPMG Clara застосовує алгоритми ШІ для аудиту великих корпорацій [7]. Робо-адвайзери, такі як Betterment та Wealthfront, вже обслуговують мільйони клієнтів у США та Європі, аналізуючи доходи, витрати та фінансові цілі користувачів та пропонуючи оптимальні стратегії інвестування. Очікується, що такі сервіси стануть доступними й для малого бізнесу [8].

Впровадження ШІ у фінансовий менеджмент забезпечує низку переваг, зокрема:

- високу швидкість аналізу даних – обробка мільйонів транзакцій за секунди;
- точне прогнозування, що знижує фінансові ризики;
- автоматизацію бухгалтерського обліку та аудиту, що зменшує витрати;

Секція 2.1. Економічний розвиток в умовах цифровізації економіки та суспільства

- персоналізацію фінансових послуг, роблячи їх доступними для більш широкого кола клієнтів.
- Водночас широке використання ШІ супроводжується певними викликами та ризиками, такими як:
- етичні проблеми, зокрема захист персональних даних;
- алгоритмічна упередженість, що може призводити до дискримінації;
- регуляторні бар'єри через відсутність уніфікованих стандартів контролю;
- висока вартість впровадження, яка обмежує доступність для малих компаній [9].

Перспективи розвитку ШІ у фінансовому менеджменті тісно пов'язані з інтеграцією новітніх технологій. У найближчі 5–10 років очікується:

- поєднання ШІ з блокчейном для створення прозорих та захищених систем;
- розвиток цифрових банків, що працюватимуть без відділень;
- використання квантових обчислень для забезпечення високої швидкості та точності фінансових розрахунків;
- удосконалення регуляторної бази та появу глобальних стандартів безпечного застосування ШІ [10].

Отже, штучний інтелект стає одним із ключових факторів трансформації сучасного фінансового менеджменту. Його впровадження змінює не лише технологічні підходи до управління фінансами, а й саму концепцію прийняття рішень у бізнесі та державному секторі. По-перше, ШІ підвищує ефективність управлінських процесів. Він дозволяє автоматизувати рутинні операції, скоротити час на обробку великих обсягів фінансової інформації та зменшити кількість помилок, пов'язаних із людським фактором. Завдяки можливості аналізувати дані в реальному часі, фінансові установи отримують змогу оперативно приймати рішення на основі актуальної інформації. По-друге, використання ШІ у фінансовій аналітиці та прогнозуванні значно підвищує якість планування. Алгоритми машинного навчання здатні виявляти приховані закономірності, недоступні для традиційних методів аналізу. Це дозволяє більш точно оцінювати ризики, прогнозувати зміни ринку та розробляти адаптивні стратегії розвитку, що особливо важливо в умовах високої волатильності фінансових ринків і глобальної економічної нестабільності. По-третє, ШІ активно застосовується у сфері управління ризиками та забезпечення фінансової безпеки. Він допомагає виявляти шахрайські транзакції, аналізувати поведінку клієнтів і контролювати підозрілі фінансові операції. Це суттєво підсилює можливості банків, страхових компаній та інших фінансових установ у забезпеченні стабільності та захисту клієнтів. По-четверте, штучний інтелект сприяє персоналізації фінансових послуг, забезпечуючи індивідуальний підхід до кожного клієнта. На основі аналізу фінансових звичок та історії транзакцій формуються рекомендації щодо інвестицій, кредитування чи заощаджень. Це не лише підвищує якість обслуговування, а й зміцнює довіру споживачів до фінансових установ. Водночас, попри значний потенціал, існують і певні проблеми впровадження ШІ у фінансовий менеджмент. Серед ключових виділимо високу вартість технологій, складність інтеграції у наявні системи, нестачу кваліфікованих кадрів, а також ризики, пов'язані з кібербезпекою та етикою використання даних. Не менш важливим є питання регуляторного забезпечення, адже відсутність чітких норм щодо застосування ШІ у фінансовій сфері може створювати додаткові загрози для стабільності ринку.

Особливу увагу слід звернути на те, що ШІ формує нову модель взаємодії людини та технологій у фінансовому менеджменті. У майбутньому роль фінансового менеджера полягатиме не лише у прийнятті рішень, а й у контролі та стратегічному використанні інтелектуальних систем. Це змінює вимоги до професійних компетенцій і актуалізує потребу у знаннях з *Data Science*, аналітики та кібербезпеки.

Таким чином, штучний інтелект є не просто інструментом автоматизації, а справжньою рушійною силою інноваційної трансформації фінансового менеджменту. Його впровадження забезпечує підвищення ефективності управління, зміцнення фінансової безпеки, розвиток нових бізнес-моделей та створення конкурентних переваг як для окремих підприємств, так і для економіки загалом. З удосконаленням технологій та формуванням належної нормативно-правової бази роль ШІ лише зростатиме, стаючи основою для побудови більш стійкої, прозорої та інноваційної фінансової системи.

Список використаних джерел

1. Hidayat, M., Yulia Defitri, S., & Hilman, H. (2024). The impact of artificial intelligence (AI) on financial management. *Management Studies and Business Journal*, 1(1), 123–129.
2. Russell, S., & Norvig, P. (2020). *Artificial Intelligence: A Modern Approach*. Pearson.
3. Bishop, C. M. (2019). *Pattern Recognition and Machine Learning*. Springer.
4. Zhang, Y., & Zhou, D. (2021). Artificial Intelligence in Investment Management. *Journal of Financial Innovation*, 8(2), 45–59.
5. Zakaria, N. (2023). Machine learning in the financial industry: A bibliometric analysis. *Journal of Financial Innovation*, 9(1), 1–20. <https://doi.org/10.1186/s40854-023-00345-2>.
6. World Economic Forum. (2022). *Transforming Paradigms: A Global AI in Financial Services Survey*.
7. KPMG. (2021). *KPMG Clara: Intelligent Audit Platform*.
8. Gomber, P., Koch, J.-A., & Siering, M. (2021). Digital Finance and FinTech: Current research and future research directions. *Journal of Business Economics*, 87(5), 537–580.
9. European Banking Authority. (2021). *Report on Big Data and Advanced Analytics*.
10. PwC. (2024). *AI in Financial Services: Opportunities and Risks*.

УДК: УДК 330.15:338.45:504.06

Поповкіна О.С., здобувач гр. ЕН 23 мб-1

Науковий керівник: Рябоволик Т.Ф., к.е.н., доц.

Центральноукраїнський національний технічний університет

Циркулярна економіка: підходи до вимірювання ефективності

У сучасних умовах виснаження природних ресурсів та зростання відходів все більшої актуальності набирає модель циркулярної економіки, яка ґрунтується на принципах використання, перероблення та відновлення матеріалів. На відміну від традиційної моделі, циркулярна економіка спрямована на замикання ресурсних потоків, створення сталих виробничих процесів та зменшення негативного впливу на довкілля. Перехід до циркулярної моделі є стратегічним завданням як для держави, так і для бізнесу, оскільки це сприятиме підвищенню ресурсної ефективності, розвитку інновацій та зменшенню екологічних ризиків.

Для впровадження циркулярної економіки застосовують різні підходи, спрямовані на оптимізацію використання ресурсів, мінімізації відходів та продовження життєвого циклу продукції. Такі підходи формують основу для створення стійких виробничих моделей, у яких приділяється увага не тільки кінцевому результату, але й ефективності використання матеріалів та енергії.

Першим підходом можемо визначити “Дизайн без відходів” – він передбачає створення продукції так, щоб звести до мінімуму утворення відходів протягом усього життєвого циклу, від етапу виробництва до утилізації [1]. Для організації цей підхід корисний тим, що зменшує витрати на сировину, ремонт та утилізацію, окрім того це покращує екологічну репутацію компанії.

Наступним підходом виділимо “Сегментація потоків”. Такий підхід дає можливість чітко відділити компоненти за принципами їхнього життєвого циклу. Завдяки ньому можна ефективно організовувати процеси переробки, повторного використання та утилізації, адже матеріали призначені для тривалого використання не змішуються з одноразовими відходами [1]. Яскравим прикладом використання двох підходів: “Дизайн без відходів” та “Сегментація потоків” є бренд одягу Ecoalf. В своєму виробництві вони використовують лише перероблені матеріали, а саме пластик, нейлон, бавовна, вовна, тощо. Також, компанія працює над скороченням викиду вуглецю, загалом заощадили 13% викидів, завдяки виробництву на місцевому рівні в Іспанії. Крім цього, упаковка складається з 100% переробленого паперу, що свідчить про комплексний підхід мінімізації впливу на довкілля на всіх етапах виробничого процесу. Стратегія підвищує ефективність діяльності підприємства, скорочення витрат на сировину, зменшення енергоспоживання та покращує екологічну обізнаність [2].

Важливим підходом слід виділити “Чиста енергія”, який базується на використанні відновлювальних джерел енергії для забезпечення сталого розвитку компаній. Використання сонячної, вітрової чи гідроенергії скорочує залежність від ископного палива та знижує витрати на виробництво [1]. Одним з прикладів можна зазначити співпрацю IKEA та Gasum. Магазини IKEA у Фінляндії передають свої харчові відходи для виробництва біогазу, який Gasum використовує для створення екологічно чистого палива. Біогаз далі застосовується на газонаповнювальних станціях, зокрема для заправки транспортних засобів клієнтів IKEA, що створює замкнений цикл ресурсів і знижує викиди вуглецю [3].

Ще одним із підходів виділимо “Користування замість споживання”, що являє собою перехід від моделі володіння до моделі спільного користування або оренди [1]. Прикладом є платформа Airbnb, яка дозволяє ефективніше використовувати житлові ресурси без необхідності будівництва нових об’єктів, тим самим скорочуючи екологічний слід людської діяльності.

Як висновок, можна зазначити, що впровадження підходів циркулярної економіки дозволяє досягти економічної та екологічної ефективності. Використання різних стратегій сприяє мінімізації відходів, підвищенню ресурсної ефективності, зменшенню негативного впливу на довкілля.

Список використаних джерел

1. Модель циркулярної економіки URL: https://business.diia.gov.ua/entrepreneur-handbook/item/model_cirkulyarnoyi_ekonomiki (дата звернення 8.10.2025)
2. Zero Waste Fashion Designers Who Are Just Killing It URL: <https://eluxemagazine.com/fashion/zero-waste-designers/> (дата звернення 8.10.2025)
3. The circular economy – Transforming waste into energy URL: <https://www.gasum.com/en/news-and-customer-stories/articles/2022/the-circular-economy--transforming-waste-into-energy/> (дата звернення 8.10.2025)

УДК 330.131.7

Похільченко К.Л., магістрантка, 1 р.н., гр. ЕПМ-23, ФБСО
Науковий керівник: Овандер Н.Л., доцент кафедри фінансів
та цифрової економіки, к.е.н., доц.
Державний університет «Житомирська політехніка»

Українські стандарти управління ризиками

Розробка та впровадження систем управління ризиками в різних видах економічної діяльності унормовується визнаними на міжнародному рівні стандартами. В Україні користуються різними нормами та стандартами управління ризиками. Зокрема, Базельські стандарти застосовуються у багатьох фінансових установах і встановлюють детальні регуляторні вимоги до управління кредитними, ринковими, операційними ризиками для забезпечення стійкості банківської системи, а стандарт ISO 31000:2018 є найбільш поширеним в практиці управління ризиками підприємств [1]. Разом із тим національні регуляторні акти, розроблені з урахуванням специфіки бізнес-середовища, виступають важливим доповненням до цих стандартів. Одним із таких документів є «Методичні вказівки щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України» [2], звідки взято визначення ризик-менеджменту як системи управління ризиками, яка містить стратегію і тактику, спрямовані на досягнення бізнес-цілей банківських установ. Основними елементами цієї системи є організаційні заходи, що забезпечують реалізацію ризик-менеджменту, ідентифікація та вимірювання ризиків через оцінювання потенційних загроз і вразливостей, а також моніторинг і контроль, які сприяють своєчасному виявленню змін у ризиковому середовищі та оцінюванні ефективності заходів з управління ризиками.

На відміну від Базельських стандартів, «Методичні вказівки щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України» [2] акцентують увагу на специфіці національного банківського сектора. Зокрема, у них визначено такі методи управління ризиками, як хеджування та стрес-тестування, що є ключовими для фінансових установ у періоди економічної нестабільності.

В українському законодавстві окремої уваги було приділено формуванню базового підходу до управління ризиками в державних установах, що виокремлено в «Методичних рекомендаціях з організації внутрішнього контролю розпорядниками бюджетних коштів у своїх закладах та у підвідомчих бюджетних установах» [3]. Зокрема, у розділі III «Управління ризиками» визначено, що управління ризиками є складовою управління установою та передбачає активну участь керівників і працівників усіх рівнів. Основна увага приділяється ідентифікації та класифікації ризиків, які розділяють на зовнішні (не пов'язані з діяльністю установи) та внутрішні (безпосередньо пов'язані з функціями та завданнями установи).

Процес оцінювання ризиків базується на визначенні ймовірності їх виникнення та впливу на здатність установи виконувати свої функції. Для цього пропонується використовувати таблиці (матриці ризиків), у яких ризики оцінюються за критеріями ймовірності та впливу, із зазначенням заходів контролю, відповідальних виконавців, строків реалізації та індикаторів ефективності.

Та крім даних підходів, діють вимоги до організації і функціонування системи управління ризиками у страховиків, затверджені Нацкомісією, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг, поява яких стала важливим етапом у вдосконаленні ризик-менеджменту в страховій галузі [4]. У цьому документі управління ризиками визначається як процес виявлення, оцінювання, врегулювання ризиків та контролю за дотриманням їх допустимих меж. Вперше на практиці впроваджено поняття «карта ризиків» і деталізовано стратегію управління ризиками, що відповідає світовим стандартам.

Отже, українська система управління ризиками поступово наближається до міжнародних стандартів, проте зберігає власну специфіку, обумовлену особливостями національного законодавства та економічного середовища. Українські нормативні акти формують базові рамки для впровадження ризик-менеджменту в установах, забезпечуючи адаптацію міжнародних підходів до місцевих умов.

Список використаних джерел

1. Овандер Н. Огляд міжнародних та українських стандартів з управління ризиками з погляду сучасних викликів та загроз. Економіка та суспільство. 2021. № 27. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/441/423>.
2. Методичні вказівки щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України. Лист НБУ від 29.01.2004 № 42-311/382. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v_382500-04#Text.
3. Про затвердження Методичних рекомендацій з організації внутрішнього контролю розпорядниками бюджетних коштів у своїх закладах та у підвідомчих бюджетних коштів у своїх закладах та у підвідомчих бюджетних установах : Наказ Мінфін України від 14.09.2012 р. № 995. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0995201-12#Text>.
4. Про затвердження Вимог до організації і функціонування системи управління ризиками у страховика : Розпорядження Нацкомфінпослуг від 04.02.2014 № 295. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0344-14#Text>.

УДК 005.95: 330.101

Похільченко К.Л., магістрантка, 1 р.н., гр. ЕПМ-23, ФБСО,
 Лук'яничук В.О., студ., 2 курс, гр. ЕК-8, ФБСО
 Науковий керівник: Мельник Т.Ю., доцент кафедри фінансів
 та цифрової економіки, к.е.н., доц.
 Державний університет «Житомирська політехніка»

Управління людськими ресурсами в умовах обмеженого ринку праці

Сучасний ринок праці України перебуває під тиском структурних і соціально-економічних змін, спричинених воєнними діями, міграцією працездатного населення та демографічним скороченням. Вийзд значної частини молоді за кордон, зменшення чисельності кваліфікованих працівників і погіршення умов праці створюють ситуацію обмеженого ринку праці, у якому попит на кадри суттєво перевищує їх пропозицію. Водночас з боку роботодавців спостерігаються проблеми забезпечення низького рівня оплати праці, гарантій зайнятості та обмежених можливостей для розвитку персоналу. За таких умов управління людськими ресурсами набуває стратегічного значення, адже від ефективності залучення, адаптації та утримання працівників залежить не лише конкурентоспроможність окремих підприємств, а й загальна стійкість економіки України.

Слід зауважити, що значні зміни ринку праці створили для українських роботодавців низку специфічних викликів. По-перше, формується «війна за таланти»: попит на кваліфіковані кадри (в IT-сфері, медицині, інженерії, на будівництві, в логістиці) значно перевищує їх пропозицію, що підвищує конкуренцію між роботодавцями. По-друге, триває зростання очікувань щодо компенсацій і благ – у відповідь на дефіцит працівників відбувається підвищення заробітних плат у конкурентних сегментах. По-третє, висока плинність персоналу та географічна/цільова мобільність ускладнюють довгострокове планування. По-четверте, складність найму зростає через зменшену чисельність релевантних кандидатів і їхню обережність щодо ризиків, пов'язаних із працевлаштуванням в умовах невизначеності.

У зв'язку з цими викликами змінилось саме розуміння управління людськими ресурсами. Якщо раніше HR часто розглядали як адміністративну функцію, то сьогодні HR дедалі більше сприймають як стратегічний напрям діяльності. Нові ролі HR-служб включають: стратегічне планування персоналу, побудову бренду роботодавця, формування систем внутрішнього розвитку, управління внутрішніми резервами та адаптивними моделями зайнятості, програми утримання ключових співробітників [1]. Особливу вагу набирає робота з лояльністю та психологічною підтримкою персоналу в кризових умовах.

Паралельно змінюється і сам образ працівника, якого шукає сучасний український роботодавець. Від нього очікують не лише професійної компетентності, а й здатності до навчання, багатофункціональності, цифрової грамотності та швидкої адаптації. Такі тенденції зумовили й трансформацію інструментів найму. Частина традиційних персонал-технологій, ефективних у період надлишку робочої сили, втратила свою результативність. Натомість зросла роль методів, що передбачають індивідуальний підхід до кандидатів, розвиток професійних контактів і цифрових інструментів комунікації.

Найпоширеніші персонал-технології та їхня актуальність в умовах сучасного українського ринку праці наведено в табл.1.

Таблиця 1

Актуальність персонал-технологій підбору та найму кадрів

Персонал-технологія	Сутність	Актуальність
Скринінг	Масовий відбір кандидатів за формальними ознаками (вік, освіта, досвід роботи).	Через дефіцит робочої сили цей підхід малоефективний, придатний лише для простих посад.
Рекрутинг	Пошук і добір фахівців середньої ланки з використанням баз даних, оголошень і співбесід.	Основний, але потребує персоналізації, активної роботи з пасивними кандидатами й сильного бренду роботодавця.
Хедхантинг	Цілеспрямований пошук висококваліфікованих кадрів, які не шукають роботу активно.	Стає ключовим методом залучення рідкісних спеціалістів, особливо в IT-сфері, управлінні та для технічних професій.
«Плетіння мереж» та прямий пошук (networking)	Використання особистих і професійних контактів, рекомендацій, галузевих спільнот для пошуку кандидатів.	Найрезультативніший метод у нинішніх умовах, зменшує витрати й ризики найму.

Узагальнюючи результати, наведені у табл. 1, можна підсумувати, що сучасні тенденції у сфері управління персоналом вимагають комплексного підходу до формування кадрової політики підприємства. Залежно від взаємодії працівника і компанії маємо такі стратегії: споживча стратегія (компанія використовує потенціал працівника, а працівник – можливість компанії, виключаючи спільний розвиток), партнерська стратегія (відносини взаємовигідні: компанія інвестує у розвиток працівника, а він збільшує внесок у її зростання через узгодження цілей), ідентифікаційна стратегія (повний збіг цілей та цінностей, де розвиток працівника дорівнює розвитку компанії, і навпаки), ідеалістична стратегія (кадрова політика націлена на утримання найвищого рівня лояльності, задоволеності та активності працівника).

Варто зауважити, що більшість стратегій спрямовані на розвиток персоналу, тому сучасні підприємства активно використовують внутрішній рекрутинг – підхід, що передбачає заповнення вакансій за рахунок наявного персоналу шляхом внутрішніх конкурсів, ротацій чи просувань. Це дає змогу не лише зменшити витрати на пошук нових працівників, а й підвищити мотивацію персоналу, оскільки працівники бачать реальні можливості для кар'єрного зростання. Але одночасно з перевагами внутрішній рекрутинг може зіткнутися і з перешкодами, наприклад: відсутність розробленої системи оцінювання показників з праці, досягнень працівників, недостатньо організована практика інформування працівників про наявні вакансії, а також відсутність документів, що регламентують внутрішній рекрутинг [2]. Крім цього, актуальним напрямом розвитку є підвищення кваліфікації та перепідготовка – навчання персоналу для підвищення або зміни кваліфікації відповідно до нових вимог виробництва чи технологій. Такий підхід допомагає зменшити ризики дефіциту кадрів, адаптувати працівників до цифрової трансформації та підтримувати конкурентоспроможність підприємства на ринку праці.

Тобто можемо помітити, що сучасний підхід до управління персоналом поступово зміщується від тенденції постійного пошуку кадрів до тенденції збереження й розвитку вже наявних працівників. Адже в умовах дефіциту кваліфікованих спеціалістів, високої конкуренції на ринку праці та складності залучення нових фахівців саме утримання персоналу стає пріоритетним завданням для підприємств [3]. Збереження персоналу є не лише економічно доцільним, а й стратегічно необхідним, оскільки втрата досвідчених працівників веде до зниження ефективності, порушення внутрішніх процесів і додаткових витрат на пошук і адаптацію нових [4]. Тому сучасні компанії дедалі частіше інвестують у формування довгострокових відносин із працівниками, орієнтуючись на створення середовища, у якому люди хочуть залишатися.

Серед найбільш поширених практик утримання працівників можна виділити [5]:

- розвиток кар'єри – працівники очікують не лише стабільності, а й бачення власного майбутнього в компанії. Тому підприємства запроваджують системи наставництва, внутрішніх ротацій, кар'єрних планів і чітких траєкторій професійного росту. Важливо не просто оцінювати результати праці, а й демонструвати перспективи: які можливості відкриються, яких навичок можна набути, які позиції потенційно досяжні;
- формування корпоративної культури, заснованої на цінностях взаємоповаги й залученості;
- створення комфортного робочого середовища, що враховує баланс між професійним і особистим життям. Після пандемії стало очевидно, що люди очікують гнучких графіків, можливостей дистанційної роботи та більшого розуміння з боку роботодавця сімейних чи особистих потреб їх співробітників. Підтримка поза межами офісу – через корпоративні ініціативи, неформальні зустрічі чи волонтерські заходи – також зміцнює почуття приналежності до команди;
- удосконалення системи компенсацій і винагород, що включає не лише конкурентну заробітну плату, а й нематеріальні стимули – визнання досягнень, бонуси, соціальні пакети, адже працівники цінують, коли роботодавець бачить у них партнерів, а не лише виконавців;
- підвищення рівня залученості працівників, коли персонал бере участь у прийнятті рішень, висловлює ініціативи й відчуває свій внесок у розвиток компанії.

Отже, управління людськими ресурсами в умовах обмеженого ринку праці перетворюється з оперативної функції на ключовий елемент стратегічного розвитку підприємства. У сучасних реаліях, коли залучення нових працівників є дедалі складнішим, головним завданням роботодавців стає збереження і розвиток уже наявного персоналу. Ефективне управління людським капіталом передбачає формування гнучких систем мотивації, підтримку внутрішньої мобільності, навчання, кар'єрне зростання та залученість працівників до процесів прийняття рішень. Ефективна кадрова стратегія має ґрунтуватися на принципах партнерства між працівником і роботодавцем, взаємної довіри, професійного розвитку тощо. Саме орієнтація на довгострокове утримання кваліфікованих працівників стає визначальним чинником успіху підприємств і важливою передумовою економічної стійкості України.

Список використаних джерел

1. Економіка сьогодні: проблеми моделювання та управління : матер. XIV Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. / за заг. ред. д.е.н., проф. М.Є. Рогози, Г.В. Карнаухової (м. Полтава, 12–13 грудня 2024 р.). Полтава : ПУЕТ, 2024. 302 с.
2. Базалійська Н.П., Кошонько О.В. Рекрутинг як інноваційна технологія формування персоналу на промисловому підприємстві за сучасних умов господарювання. Вісник ХНУ. 2020. № 4. Том 1. С. 22–30.
3. Яковенко В.Г., Громова О.В. Управління людськими ресурсами підприємства в умовах воєнного стану. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2025. № 90. С. 46–51.
4. Cachón-Rodríguez G., Blanco-González A., Prado-Román C., Del-Castillo-Feito C. How Sustainable Human Resources Management Helps in the Evaluation and Planning of Employee Loyalty and Retention: Can Social Capital Make a Difference? Evaluation and Program Planning. 2022. Vol. 95. URL: <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2022.102171>.
5. Muller D. Effective Employee Retention Strategies to Keep the Best Talent. URL: <https://www.hracuity.com/blog/ten-employee-engagement-and-retention-strategies-to-keep-the-best-talent>.

УДК 658

Рибак І.Ю., магістрант, гр. ЕМО-601, ФЕтаУ
Гарафонов О.І., професор кафедри менеджменту, д.е.н., професор
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Цифрові технології як детермінанта стратегічного розвитку підприємства

Сучасний етап розвитку економіки характеризується стрімкою цифровізацією усіх сфер діяльності підприємств. Цифрові технології стають не лише інструментом автоматизації операційних процесів, а й ключовим чинником формування стратегічних рішень. Вони визначають можливості підприємства щодо інноваційного розвитку, інтеграції у глобальні ринки, а також забезпечують гнучкість і стійкість до кризових явищ [1]. У цих умовах стратегічний розвиток бізнес-організацій неможливий без усвідомленої цифрової трансформації, що виступає фундаментальною детермінантою конкурентного успіху.

Розглядаючи цифровізацію слід зазначити, що важливою складовою стратегічного розвитку є інтеграція цифрових інструментів у процес управління. Однією з ключових цифрових платформ, що забезпечує інтеграцію управлінських і виробничих процесів, є впровадження ERP-систем. Вони дозволяють інтегрувати фінансові, виробничі, логістичні та кадрові процеси в єдиний інформаційний простір, що значно знижує транзакційні витрати й підвищує прозорість управління [2]. Яскравим прикладом є компанія Coca-Cola Hellenic, яка запровадила SAP ERP для уніфікації бізнес-процесів у різних країнах [3]. Завдяки цьому вдалося централізувати облік, оптимізувати управління фінансовими потоками та суттєво скоротити витрати на логістику, що підвищило стратегічну гнучкість компанії.

Не менш важливою є роль CRM-систем (Customer Relationship Management), орієнтованих на управління взаєминами з клієнтами. В умовах сучасної економіки, де конкуренція зростає, а споживчі очікування постійно змінюються, ефективне управління даними про клієнтів стає критично важливим для забезпечення стійкого розвитку підприємства. Важливим аспектом CRM є автоматизація процесів продажів і маркетингу, що підвищує ефективність взаємодії з клієнтами на всіх етапах життєвого циклу. Системи CRM забезпечують управління контактами, ведення історії взаємодій, сегментацію клієнтської бази та прогнозування потреб [4]. Наприклад, корпорація Amazon активно використовує власні CRM-рішення для аналізу поведінки споживачів та формування персоналізованих рекомендацій. Це дозволяє компанії підвищувати конверсію продажів, збільшувати середній чек та утримувати клієнтів, зберігаючи високий рівень задоволеності [5]. Таким чином, CRM-системи є не лише засобом підвищення ефективності комунікацій із споживачами, але й стратегічним інструментом, який сприяє формуванню конкурентних переваг, оптимізації ресурсів та реалізації довгострокових цілей підприємства.

Не менш вагоме значення для стратегічного управління має використання технологій Big Data та систем аналітики. Вони забезпечують підприємства можливостями глибокого аналізу поведінки споживачів, прогнозування ринкових тенденцій та оптимізації виробничо-логістичних процесів. Компанія Netflix стала світовим прикладом успішного використання великих даних у стратегічних цілях. Враховуючи це, слід зазначити, що саме понад 80% того, що люди врешті-решт дивляться, надходить з їхньої системи рекомендацій [6]. Також, гарним прикладом може слугувати досвід компанії Omega Healthcare, яка спеціалізується на управлінні життєвим циклом доходів та надає послуги понад 350 медичним організаціям, включно з постачальниками медичних послуг, страховими платниками та фармацевтичними компаніями, допомагаючи їм ефективно контролювати фінансові операції та оптимізувати процеси управління доходами. Компанія яка завдяки впровадженню технологій штучного інтелекту та автоматизації документного обігу скоротила час обробки даних майже на 50 % і зекономила тисячі годин праці персоналу щомісяця[7].

Таким чином, використання технологій Big Data та аналітики дозволяє підприємствам не лише глибше розуміти поведінку споживачів і прогнозувати ринкові тенденції, а й значно підвищувати ефективність внутрішніх бізнес-процесів. Досвід вищенаведених компаній демонструє, що впровадження аналітичних та автоматизованих рішень сприяє оптимізації операцій, скороченню витрат часу та ресурсів, що в результаті підвищує конкурентоспроможність та стратегічну стійкість організацій.

Отже, ERP-, CRM-системи та технології Big Data мають різну функціональну спрямованість, проте всі вони відіграють стратегічну роль у розвитку підприємств. ERP орієнтується на інтеграцію внутрішніх бізнес-процесів та оптимізацію витрат, CRM забезпечує клієнтоорієнтований підхід і формує довгострокові відносини зі споживачами, тоді як Big Data та аналітичні платформи надають глибокі інсайти для прогнозування ринку й ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. Таким чином, поєднання цих методів створює комплексний ефект, де внутрішня ефективність, клієнтська лояльність і аналітична гнучкість взаємодоповнюють одна одну. Для більш наочного представлення їхніх особливостей та стратегічного значення доцільно розглянути порівняльну таблицю 1.

Таблиця 1

Порівняння методів цифровізації бізнесу

Критерій	ERP-системи	CRM-системи	Big Data та аналітика
Призначення	Інтеграція та автоматизація управлінських і виробничих процесів	Управління відносинами з клієнтами, підвищення лояльності та продажів	Глибокий аналіз даних для прогнозування і оптимізації бізнесу
Ключові функції	-Облік фінансів -Управління виробництвом -Логістика -Кадровий менеджмент	-Сегментація клієнтів -Управління контактами -Автоматизація продажів і маркетингу -Прогнозування потреб	-Збір великих обсягів даних -Аналітика поведінки клієнтів -Прогнозування ринкових тенденцій -Оптимізація внутрішніх процесів
Стратегічна цінність	Забезпечує прозорість управління, знижує витрати, уніфікує бізнес-процеси	Формує клієнтоорієнтовану стратегію, підвищує доходи та утримує клієнтів	Надає інсайти для прийняття рішень, підвищує ефективність і гнучкість
Основні результати	-Централізація обліку -Оптимізація фінансових потоків -Зниження транзакційних витрат	-Зростання продажів -Підвищення задоволеності клієнтів -Ефективна сегментація ринку	-Прогнозування споживчої поведінки -Оптимізація ресурсів -Підвищення стратегічної стійкості
Роль у стратегічному розвитку	Інтеграція та стандартизація процесів для зростання і масштабування бізнесу	Поглиблення взаємодії з клієнтами, формування довгострокових відносин	Аналітична основа для прийняття рішень, інноваційність і конкурентоспроможність

Джерело: розроблене автором

У цілому, аналіз сучасного стану цифровізації бізнес-процесів свідчить про те, що цифрові технології виступають ключовим чинником стратегічного розвитку підприємств. Вони забезпечують інтеграцію управлінських і виробничих процесів, оптимізацію взаємодії з клієнтами, а також глибокий аналіз даних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Завдяки впровадженню ERP, CRM, Big Data та аналітичних платформ організації здобувають можливість підвищувати ефективність внутрішніх процесів, адаптуватися до змін ринкового середовища та формувати довгострокові конкурентні переваги. Таким чином, цифрові технології стають не лише інструментом автоматизації, а фундаментальною детермінантою стратегічного розвитку сучасних підприємств.

Список використаних джерел:

1. Семчук Ж., Іваш А., Хоростіль О., Вовк Ю., Хміль Ю., Підгірняк О., Зубрицький В / Роль цифрових технологій у трансформації бізнес-моделей сучасних підприємств [Електронний ресурс] // Zenodo. – Режим доступу: <https://doi.org/10.5281/zenodo.11356659> (дата звернення: 23.09.2025).
2. 15 Benefits of ERP for Businesses in 2025 [Електронний ресурс] // Oracle NetSuite. – Режим доступу: <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/erp/erp-benefits.shtml> (дата звернення: 23.09.2025).
3. Coca-Cola Hellenic launches improved SAP system [Електронний ресурс] // Zanders Group. – Режим доступу: https://zandersgroup.com/en/insights/case-studies/coca-cola-hellenic-launches-improved-sap-system?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 23.09.2025).
4. Amazon Prime: How CRM is The Secret Behind Amazon's Success [Електронний ресурс] // Your Shortlist. – Режим доступу: <https://yourshortlist.com/case-study-how-crm-is-the-secret-behind-amazons-success/> (дата звернення: 24.09.2025).
5. 12 Reasons Why Sales People Need CRM [Електронний ресурс] // SuperOffice. – Режим доступу: <https://www.superoffice.com/blog/why-sales-people-need-crm/> (дата звернення: 24.09.2025).
6. How Netflix Uses Big Data to Personalize Audience Viewing Experience [Електронний ресурс] // PromptCloud Blog. – Режим доступу: <https://www.promptcloud.com/blog/netflix-big-data-for-personalized-viewing-experience/> (дата звернення: 24.09.2025).
7. A healthcare giant is using AI to sift through millions of transactions. It's saved employees 15,000 hours a month. [Електронний ресурс] // Business Insider. – Режим доступу: https://www.businessinsider.com/omega-healthcare-uipath-ai-document-processing-health-transactions-2025-6?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 24.09.2025).

УДК 338.27:004

Роздопченко В. М., здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня
Національний університет водного господарства та природокористування, Україна

Економічні наслідки цифровізації: трансформація ризиків і показників ефективності підприємства

З економічної точки зору, цифровізація стимулює підвищення продуктивності праці, зменшення трансакційних витрат, оптимізацію ланцюгів постачання та пришвидшення обороту капіталу. Вона змінює структуру витрат підприємств, трансформує моделі створення доданої вартості та сприяє формуванню нових ринкових ніш. Проте одночасно із цим посилюється залежність бізнесу від цифрових інфраструктур і платформ, що підвищує рівень вразливості до зовнішніх та внутрішніх шоків, у тому числі кіберзагроз, регуляторних обмежень і технологічної монополізації.

Цифровізація змінює саму природу економічних ризиків: на перший план виходять ризики інформаційної асиметрії, втрати даних, збоїв у функціонуванні цифрових платформ і мереж, що здатні паралізувати фінансові потоки та підірвати стійкість підприємств і державних інституцій. Наявні механізми забезпечення безпеки дедалі менше відповідають потребам економіки, оскільки новітні ризики не зводяться лише до технічних чи операційних загроз, а мають стратегічний характер і прямо впливають на конкурентоспроможність, інвестиційну привабливість і макроекономічну стабільність.

Подана у таблиці 1 систематизація демонструє взаємозв'язок між ключовими цифровими ризиками та показниками ефективності й ризику, що дозволяє розглядати цифровізацію не лише як технологічний, а й як економічний феномен.

Таблиця 1

Цифрові ризики та їх кореляція з KPI/KRI підприємства

Вид цифрового ризику	Механізм впливу на бізнес-процеси	Економічні наслідки	KPI (ключові показники ефективності)	KRI (ключові показники ризику)
Ризики кібербезпеки	Порушення безперервності діяльності; зупинка виробництва; втрата даних клієнтів	Прямі фінансові збитки; зростання витрат на відновлення; падіння ринкової капіталізації; зниження довіри інвесторів; зростання страхових премій	EBITDA; рентабельність продажів; продуктивність праці	Частота кіберінцидентів; середній час відновлення (MTTR); частка IT-бюджету, спрямованого на безпеку
Регуляторні ризики	Необхідність перебудови бізнес-процесів, забезпечення системи внутрішнього контролю за дотриманням регуляторних вимог	Зростання трансакційних витрат; ризик штрафів і санкцій; зниження інвестиційної привабливості; обмеження доступу до міжнародних ринків; зростання собівартості продукції	Доступ до нових ринків; коефіцієнт фінансової стійкості; обсяг інвестицій	Кількість випадків невідповідності регуляторним вимогам; витрати на комплаєнс у % від доходу
Залежність від цифрових платформ	Високі витрати на зміну провайдера; ефект технологічної залежності; ризик збоїв у глобальних хмарних сервісах	Зростання собівартості; падіння маржинальності; ризик зупинки критичних процесів; підвищення вартості капіталу; обмеження стратегічної гнучкості	Операційна рентабельність; коефіцієнт оборотності активів; питома вага доходів, сформованих цифровими каналами збуту та обслуговування	Витрати на підтримку IT-інфраструктури у % від виручки; рівень диверсифікації цифрових постачальників

Джерело: авторська розробка.

Отже, систематизація цифрових ризиків демонструє, що цифровізація є амбівалентним фактором економічної безпеки: вона одночасно відкриває нові можливості зростання та створює нові виклики для підприємств. З одного боку, впровадження цифрових технологій сприяє зниженню трансакційних витрат, прискорює обіг капіталу та підвищує продуктивність праці. З іншого – цифрові ризики у вигляді кібератак, регуляторної нестабільності та залежності від платформ формують додаткові витрати на захист інформаційних активів, дотримання нормативних вимог та страхування ризиків. Це породжує необхідність моделювання причинно-наслідкових зв'язків між процесами цифрової трансформації та ключовими економічними показниками, що дозволяє комплексно оцінити як позитивні ефекти, так і загрози для економічної безпеки підприємства.

Цифрові ризики становлять комплекс загроз і вразливостей, що виникають у процесі цифровізації економіки та можуть істотно впливати на конкурентоспроможність підприємств, інвестиційну привабливість і загальний рівень економічної безпеки.

Особливої уваги заслуговує міжнародний досвід управління ризиками бізнес-процесів у цифровій економіці, де визначальним є поєднання стратегічного бачення та використання сучасних цифрових інструментів. Практика зарубіжних країн підтверджує ефективність моделей, що базуються на інтеграції ризик-менеджменту у стратегічне управління, а також на впровадженні механізмів моніторингу й адаптивного реагування [1]. Українські науковці наголошують на потребі ризик-орієнтованого стратегічного управління як ключового напрямку забезпечення економічної безпеки у цифровому середовищі, що вимагає поєднання теоретико-методологічних основ та практичних інструментів [2].

На державному рівні визначальним орієнтиром залишається Стратегія економічної безпеки України на період до 2025 року, де цифровізація прямо розглядається як один із ключових чинників стійкості національної економіки та інституційної спроможності протидіяти ризикам [3]. Проте існують суттєві інституційні прогалини, зокрема: низький рівень гармонізації національного законодавства з європейськими нормами, обмежена кількість секторальних методик та кадровий дефіцит у сфері цифрової безпеки.

Системний аналіз зарубіжних і вітчизняних практик цифрового ризик-менеджменту дає можливість виявити сильні та слабкі сторони існуючих підходів, окреслити критичні «зони ризику» та визначити напрями адаптації міжнародних стандартів в український економічний простір. Це створить підґрунтя для розробки інтегрованої моделі цифрового ризик-менеджменту, здатної забезпечити економічну стійкість і відповідати стратегічним цілям євроінтеграції України.

Моніторинг та раннє попередження цифрових загроз необхідно розглядати не лише як технічний захід, а передусім як економічний інструмент, що зменшує очікувану величину можливих втрат підприємства. Йдеться про запобігання простою виробничих чи фінансових процесів, уникнення штрафних санкцій, а також стабілізацію ринкової вартості бізнесу та довіри інвесторів.

У країнах із високим рівнем інституційної зрілості система протидії цифровим загрозам вибудовується за принципом інтегрованого контуру, де поєднуються кілька ключових елементів:

1. центри моніторингу подій (операційні підрозділи, що забезпечують цілодобовий нагляд за інформаційними системами);
2. системи аналізу та кореляції даних про інциденти (програмні комплекси, які збирають і співставляють інформацію про можливі атаки для своєчасного виявлення закономірностей);
3. команди реагування на інциденти (спеціалізовані групи, що здійснюють координацію дій під час кризових ситуацій);
4. платформи обміну інформацією про загрози між підприємствами та державними органами, які знижують інформаційну асиметрію на ринку [4].

Такі інтегровані системи дають змогу суттєво знизити економічні ризики невизначеності, які виникають унаслідок раптових кіберінцидентів.

Цифровізація сучасної економіки формує нову парадигму управління ризиками, в якій ключового значення набуває взаємозв'язок між технологічними інноваціями та економічною безпекою. Проведена систематизація цифрових ризиків і показників KPI/KRI засвідчує необхідність комплексного підходу до оцінювання впливу цифрових трансформацій на стійкість підприємств. Визначено, що ефективне управління цифровими ризиками потребує інтеграції ризик-менеджменту у стратегічне планування та використання інструментів моніторингу, адаптованих до умов цифрової економіки. Запозичення кращих міжнародних практик та розроблення національної моделі цифрового ризик-менеджменту сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств і забезпеченню економічної безпеки України в умовах євроінтеграційних процесів.

Список використаних джерел:

1. Климчук М. М., Ачкасов І. А., Климчук С. А., Поляк О. П. Вплив ризик-менеджменту на формування стратегії управління бізнес-процесами підприємства в умовах цифрової економіки: міжнародний досвід. Бізнес-Інформ. 2021. № 1 (516). С. 272–278. DOI: 10.32983/2222-4459-2021-1-272-278
2. Богуславська С., Бондар Ю., Фесун С. Теоретико-методологічні основи наукових досліджень ризик-орієнтованого стратегічного управління в умовах цифровізації. Цифрова економіка та економічна безпека. 2024. № 3 (12). С. 3–7. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.12-1>
3. Про Стратегію економічної безпеки України на період до 2025 року: Указ Президента України від 11.08.2021 № 347/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2021#Text>
4. European Union Agency for Cybersecurity (ENISA). How to Set Up CSIRT and SOC: Good Practice Guide. December 2020. 57 p. ISBN 978-92-9204-410-7; DOI 10.2824/056764.

УДК 338.48:004:005.334(477)

**Саркісян Н.А., здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»**

Цифрова керованість довірою клієнта як новий вимір стійкості та конкурентоспроможності туристичних підприємств

Сучасний туристичний бізнес існує в середовищі постійної турбулентності: логістичні обмеження, регуляторні зміни, ризики безпеки, коливання попиту, репутаційні атаки в публічному цифровому полі. У таких умовах підприємство вже не може будувати конкурентну стратегію лише на привабливості маршруту чи гнучкості ціни. Визначальною умовою виживання стає здатність підтримувати й утримувати довіру клієнта як керований ресурс, а не як «приємний побічний ефект сервісу». Довіра стає такою ж частиною продукту, як логістика, проживання чи програма туру. Втрата довіри миттєво означає втрату продажу, незалежно від того, наскільки якісно організовано подорож. У цьому сенсі туристичне підприємство має навчитися управляти довірою так само системно, як воно управляє витратами, персоналом або партнерами.

Якщо раніше стійкість бізнесу в туризмі розуміли переважно як «уміння вистояти і відновитися після шоку», то сьогодні таке тлумачення є надто вузьким. Підприємство не може чекати, доки криза мине, а ринок «заспокоїться». Воно змушене залишатися працездатним і керованим у самій кризі — доставити послугу, пояснити зміни умов поїздки, прозоро показати альтернативу, не допустити публічного обвалу репутації. Це означає, що стійкість перестає бути реакцією «після» і стає безперервністю створення цінності «під час». У туризмі ця безперервність прямо вимірюється тим, чи вірить клієнт, що компанія не зникне, не підведе, не замовчить проблему і не залишить його сам-на-сам із ризиком. Таким чином, стійкість туристичного бізнесу — це не просто операційна безперервність, а безперервність довіри.

Другий критичний вимір — адаптивність. У стійких компаній вона більше не виглядає як імпровізація менеджера, який «щось придумав, якщо вилетить рейс». Адаптивність — це системна готовність перебудувати продукт до того, як ризик переросте в збиток чи скандал. Ідеться про зміну маршруту, формату туру, політики скасування або компенсацій, стилю комунікації, каналів супроводу клієнта — не через хаотичну паніку, а як заздалегідь підготовлений сценарій. Туристичне підприємство має діяти на випередження слабких сигналів: спад інтересу до певного напрямку, зростання кількості запитань про безпеку, нові регуляторні обмеження, інформаційний шум довкола ризиків локації. Ці сигнали сьогодні надходять через цифрові канали в реальному часі — запити у месенджерах, поведінку на сайті бронювання, тональність коментарів, динаміку відмов від передоплати. Тобто цифрова взаємодія стала сенсорною системою бізнесу, яка дозволяє помітити проблему ще до її ескалації. Керівник, який це читає, отримує не просто «маркетингову статистику», а ранні попередження про потребу адаптувати продукт.

З цього випливають два важливі наслідки для моделі управління. По-перше, цифрова інфраструктура перестає бути допоміжною. CRM, автоматизовані канали інформування клієнта, публічно закріплені умови скасування, офіційні комунікаційні протоколи, резервні канали продажу — це не просто інструменти зручності. Це основа довіри, а отже, і основа стійкості. Якщо компанія втрачає рекламний кабінет, CRM або контроль над публічною комунікацією, вона втрачає не тільки канал продажів, а можливість проявити себе як керованого й надійного партнера. Після цього навіть достатні фінансові резерви не рятують, тому що ринок у цифровій економіці карає не стільки сам факт збою, скільки його непрозоре пояснення. По-друге, якість комунікації стає операційною категорією. Публічна швидка, чесна і зрозуміла відповідь на інцидент у соцмережах сьогодні виконує ту ж функцію, що й оперативне розміщення клієнта в альтернативному готелі десять років тому: вона «утримує» лояльність і поглинає удар.

Ключова управлінська ідея полягає в тому, що туристичне підприємство має перейти від логіки епізодичного «антикризового менеджменту» до логіки постійного стійко-адаптивного циклу. Цей цикл можна описати як повторювану петлю: моніторинг цифрових сигналів середовища → рання діагностика вразливостей (логістичних, репутаційних, кадрових, технологічних) → проєктування сценаріїв реагування (альтернативний продукт, оновлена політика компенсацій, публічна комунікація) → вбудовування цих сценаріїв у звичайні процеси продажу та супроводу клієнта → перевірка того, чи збережена довіра клієнта після корекції. Це має бути не окремий документ «на випадок форс-мажору», а звична управлінська рутинна. Поки бізнес працює — цикл крутиться.

Отже, конкурентоспроможність туристичного підприємства в умовах високої нестабільності і відкритого цифрового середовища визначається не лише ціною й якістю маршруту, а здатністю компанії утримувати контрольовану довіру клієнта під тиском ризиків і одночасно перебудовувати свою пропозицію так, щоб ця довіра не була зруйнована. Саме цифрова керованість довірою — структурована

комунікація, прозорість умов, готовність до сценарного переключення продукту — перетворюється на головний актив виживання і зростання туристичного бізнесу, особливо для малих і середніх підприємств.

Список використаних джерел:

1. Buhalis, D., & Amaranggana, A. (2014). Smart tourism destinations. In Z. Xiang & I. Tussyadiah (Eds.), *Information and communication technologies in tourism 2014* (pp. 553–564). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-03973-2_40
2. Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4, 1–23. <https://doi.org/10.1146/annurev.es.04.110173.000245>
3. Hamel, G., & Välikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81(9), 52–63.
4. Ansoff, H. I. (1975). Managing strategic surprise by response to weak signals. *California Management Review*, 18(2), 21–33. <https://doi.org/10.2307/41164635>
5. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
6. Gretzel, U., Fuchs, M., & Baggio, R. (2020). Smart tourism: Foundations and developments. *Electronic Markets*, 30, 1–10.
7. Xiang, Z., & Fesenmaier, D. R. (2017). Big data analytics, tourism design and smart tourism. In Z. Xiang & D. R. Fesenmaier (Eds.), *Analytics in smart tourism design: Concepts and methods* (pp. 299–307). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-44263-1_21
8. Zinchuk, V. A., & Kravchuk, O. V. (2023). Tsyfrova transformatsiia turystychnykh posluh u konteksti bezpeky ta doviry spozhyvacha [Digital transformation of tourism services in the context of safety and consumer trust]. *Вісник економіки, менеджменту і туристичного бізнесу*, (4), 112–128.
9. Garafonova, O., Dvornyk, O., Sharov, V., Zhosan, H., Yankovoi, R., & Lomachynska, I. (2025). Digitization process in a changing global environment. *TEM Journal*, 14(1), 251–265. <https://doi.org/10.18421/TEM141-23>

УДК 351:338.432

**Топазли Р., докторант Державного університету
«Житомирська Політехніка», к.е.н.
Державний університет «Житомирська політехніка»**

Трансформація механізмів публічного управління у сфері будівництва в умовах економічної турбулентності

У сучасних умовах України сектор будівництва перебуває під впливом множинних зовнішніх шоків: економічна нестабільність, військові дії, логістичні обмеження, інфляція, дефіцит ресурсів. Це створює надзвичайно турбулентне середовище для публічного управління у сфері будівництва, що, у свою чергу, зумовлює необхідність трансформації механізмів управління, які часто виявляють суттєві вразливості – недостатню адаптивність, надмірну регуляторну жорсткість, слабку інтеграцію з ринковими та проектними підходами. Тому трансформація механізмів публічного управління в будівництві стає критично необхідною умовою для забезпечення ефективності та стійкості цієї галузі у період турбулентності.

Будівельна галузь традиційно розглядається як об'єкт державного регулювання через її стратегічну значущість для економіки та безпеки держави. Л.М. Шутенко акцентує увагу на тому, що ця галузь потребує постійного управлінського впливу з боку держави, оскільки є джерелом розвитку інфраструктури та забезпечення базових потреб суспільства [2]. Водночас В. Мелко підкреслює, що будівництво – це складна система, яка повинна регулюватися відповідно до змінних економічних і соціальних умов [3]. Серед ключових функцій державного управління виділяють нормативно-правове регулювання, контроль, стратегічне планування, координацію між державою, бізнесом і суспільством, а також стимулювання інновацій. У контексті теоретичного осмислення державного управління у сфері будівництва, значну увагу приділяють нормативно-правовому механізму. О.А. Марушева вказує на необхідність удосконалення цього механізму як основи формування соціально-економічних відносин у галузі [5]. У свою чергу, Л.О. Згала-Лозинська підкреслює важливість формування інноваційної політики у будівництві шляхом активізації ролі громадянського суспільства у процесах управління [6].

Сучасний стан галузі ускладнюється факторами, що прямо впливають на ефективність державного управління: військові дії, руйнація інфраструктури, економічна нестабільність, зростання вартості матеріалів, проблеми з постачанням. Так, А.В. Івко вказує, що реалізація проектів у сфері дорожнього будівництва відбувається в умовах обмежених ресурсів і підвищених ризиків, що потребує запровадження синкретичних, адаптивних підходів до управління [1]. Проблемою залишається низька гнучкість чинної нормативної бази та управлінських процедур, що не встигають адаптуватися до змін. Також часто спостерігається інституційна інертність, коли управлінські рішення приймаються із запізненням або без урахування актуальних викликів. У цьому контексті особливу актуальність набуває проектно-орієнтований підхід до управління, який дозволяє підвищити керованість та адаптивність. Методика вибору управлінського підходу до портфелів проектів, розроблена І.В. Кононенко та М.Ф.К. Кподжедо, дозволяє створювати більш гнучкі управлінські рішення у середовищі з високим ступенем невизначеності [4].

Трансформація механізмів публічного управління у сфері будівництва має ґрунтуватися на низці ключових принципів, які відповідають вимогам сучасного турбулентного середовища. По-перше, це адаптивність та гнучкість, що передбачають оперативне оновлення регуляторної бази, врахування змін у вартості ресурсів, часових рамках реалізації проектів та у зовнішньоекономічному середовищі. Прикладом відповідного підходу є запропонована Івком модель синкретичного управління, що поєднує елементи традиційного, гнучкого та антикризового управління [1]. По-друге, пріоритет набуває портфельне управління, яке дозволяє оцінювати та координувати великий масив проектів, вибирати оптимальні управлінські інструменти та забезпечувати реалізацію стратегічно важливих ініціатив [4].

По-третє, трансформація має передбачати посилення стратегічної функції управління, що включає визначення пріоритетних напрямів розвитку, мобілізацію ресурсів, координацію дій між різними рівнями влади та підзвітність перед громадськістю. Іншою важливою складовою є поєднання нормативно-правового регулювання із стимулюванням інновацій, що підкреслюється у дослідженнях Марушевої [5]. Регулювання має стати не стримуючим, а підтримуючим фактором, здатним адаптуватися до швидкозмінних умов. Варто також відзначити роль громадянського суспільства, яке, за словами Згала-Лозинської, повинно бути активним учасником процесів управління – як у вигляді контролю, так і через залучення до формування політик та оцінки ефективності [6].

Впровадження інновацій у механізми державного управління будівництвом має стати ключовим напрямом трансформації. Це передбачає створення платформ для цифрової взаємодії, відкритих даних, електронного ліцензування, онлайн-моніторингу проектів. Також важливим є розвиток партнерства з приватним сектором, що дозволяє залучати додаткові ресурси, забезпечувати гнучкість у реалізації

проектів та розширювати інституційну спроможність. Як приклад, модель державно-приватного партнерства може бути використана у проєктах житлового будівництва, відновлення інфраструктури, будівництва укріплень та інших об'єктів цивільного захисту.

Трансформація механізмів управління також вимагає розвитку системи моніторингу, оцінки та зворотного зв'язку. Це дозволяє здійснювати постійну оцінку ефективності управлінських дій, виявляти відхилення та адаптувати стратегії у режимі реального часу. Для цього доцільним є запровадження ключових показників ефективності (KPI) в управлінській системі: дотримання строків, відповідність бюджету, рівень інноваційності, залученість громадськості, ступінь ризиків. У турбулентному середовищі, де навіть найкращі плани можуть швидко втратити актуальність, така адаптивність стає запорукою успіху.

На підставі аналізу запропоновано низку практичних рекомендацій для органів публічного управління. По-перше, необхідно створити центральний портфельний офіс з управління будівельними проєктами, який здійснюватиме вибір методів управління згідно з ризиками та пріоритетами. По-друге, слід модернізувати нормативно-правову базу через розробку "гнучких" регуляторних рамок, які можуть швидко адаптуватися до змін. По-третє, рекомендовано впровадити синкретичні моделі управління у реалізації проєктів критичної інфраструктури. По-четверте, слід активізувати участь громадянського суспільства через відкритість даних, звітність, створення консультативних рад. По-п'яте, варто розвивати цифрові платформи для моніторингу та управління проєктами, що дозволить підвищити прозорість та ефективність.

Таким чином, трансформація механізмів публічного управління у сфері будівництва є не лише відповіддю на зовнішні виклики, але й необхідною умовою для забезпечення сталого та інноваційного розвитку галузі. Запропоновані підходи, що ґрунтуються на синкретизмі, портфельному управлінні, інноваційності, залученні громадськості та стратегічному мисленні, дозволяють сформулювати нову парадигму управління, здатну ефективно функціонувати в умовах постійної економічної турбулентності.

Список використаних джерел:

1. Івко А. В. Підходи синкретичного управління в проєктах відновлення дорожньої інфраструктури. Вісник Національного транспортного Університету. Сер. Технічні науки. Київ: НТУ, 2022. Вип. 3(53). С. 433–442.
2. Шутенко Л.М. Будівельна галузь як об'єкт державного регулювання. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/29712/1/1.pdf>
3. Мелко В. Галузь будівництва як об'єкт державного регулювання. Науковий альманах. Серія: Управління та адміністрування. 2016. Vol. 2 (II). С. 18-22. URL: https://eprints.oa.edu.ua/6215/1/Global_world_2_2006-18-22.pdf
4. Кононенко І. В., Кподжедо М.Ф.К. Метод вибору підходу для управління портфелем проєктів і його застосування. Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проєктами. Харків : НТУ "ХПІ", 2022. № 1(5). С. 29-38.
5. Марушева О.А. Державне управління механізмом нормативно-правового регулювання соціально-економічних відносин у будівництві: теоретичні засади. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2017. № 12. URL : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1304>
6. Зглат-Лозинська Л. О. Оптимізація функцій державного управління інноваційним розвитком в будівництві на основі реалізації концепції громадянського суспільства в Україні. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2020. № 4. С. 47-53.
7. Гуштик Н. Державне управління в галузі будівництва: ретроспективний аналіз. Ефективність державного управління : 36. наук. праць. 2013. Вип. 37. С. 204-212.

УДК 159.946.3

Ткачук В.О., доцент кафедри фінансів
та цифрової економіки, к.е.н., доц.,
Яременко В.П., студ., 3 курс, гр. ЕК-7, ФБСО
Державний університет «Житомирська політехніка»

Техніки ефективного переконання у міжособистісному спілкуванні

Переконання є свідомим, аргументованим впливом на іншу людину чи групу людей з метою зміни їх суджень, відносин, намірів або рішень. У такий спосіб людина-переконувач звертається до свідомості, почуттів і досвіду інших з тим, щоб сформувані в них нові установки. При цьому уявлення, знання, ідеї тощо стають мотивами поведінки об'єкта переконання, тобто інших людей, і визначають їх ставлення до різних сфер дійсності.

Ефективне переконання спирається на психологічні техніки, такі як «foot-in-the-door», рефреймінг, методи емоційного впливу та пробудження страхів, які допомагають донести ідеї та сформувати нові установки у співрозмовника. Так, у психології техніка «foot-in-the-door» («нога у дверях», або, як її ще називають, метод поступового посилення прохань) визнається дієвим інструментом, спрямованим на підвищення рівня послуху. Вона показує закономірність між виконанням особою спочатку досить незначного прохання, а вже потім «вимушеним» виконанням інших досить обтяжливих прохань [1]. *Рефреймінг* як техніка нейролінгвістичного програмування допомагає людям побачити свою ситуацію в новому світлі. Рефреймінг корисний для зміни руйнівних переконань та патернів, тобто думок і поведінкових схем, які можуть негативно впливати на життя суспільства, таких як «Я ніколи не зможу досягти своїх цілей», «Поступитися – найчастіше найкраще рішення», «Все йде не так» [2]. Вони, зазвичай, призводять до низької самооцінки, проблем із стосунками, а також до проблем із психічним і фізичним здоров'ям людини. Ці переконання та патерни формуються в дитинстві, під впливом відповідних соціальних груп (близького оточення, однокласників і учителів або інших важливих людей у житті людини). Інколи вони виникають внаслідок травматичних подій або негативного життєвого досвіду.

Таким чином подолання руйнівних переконань і патернів потребує практикування нових, позитивних думок, наприклад: «Я зможу досягти своїх цілей, якщо докладу необхідних зусиль», «Мої рішення виглядатимуть більш переконливо, якщо я навчуся відстоювати свої кордони, інтереси та переконання», «Все відбуватиметься згідно з планом, якщо я ретельно слідкуватиму за ходом подій». Не менш корисним у цьому зв'язку є техніка *сторітелінгу*: розповісти історію про когось, хто подолав схожі труднощі, може допомогти людині побачити, що інші люди досягли успіху, незважаючи на руйнівні переконання.

Емоційний вплив на людину або групу є одним з найбільш використовуваних методів переконання, що зумовлює виникнення у людини певних емоцій, наприклад, через співпереживання або створення соціального тиску. Такий вплив дозволяє маніпулювати сприйняттям інформації, посилюючи довіру або, навпаки, викликаючи страх, тривогу чи почуття провини. Завдяки цьому повідомлення здається більш переконливим, навіть якщо воно має слабке раціональне підґрунтя. І нарешті, метод «*пробудження страхів*» спрямований на те, щоб створити у свідомості людей загрозу того, що може трапитися, якщо вони не будуть використовувати, скажімо, запропонований товар або послугу. Даний метод є дуже ефективним при рекламі медичних препаратів і при виході нових продуктів на висококонкурентний ринок.

Переконання має відбуватися з дотриманням принципів чесності, поваги до гідності людини та її права на власну думку. Воно не повинно переходити у маніпуляцію, примус або обман. Таким чином етично допустимими є лише ті техніки і методи переконання, що ґрунтуються на правдивій інформації, добровільності сприйняття та усвідомленому виборі адресата.

Отже, переконання представляє собою свідомий та аргументований вплив на свідомість, почуття й досвід людини чи групи людей з метою зміни їх суджень, установок і поведінки. Ефективність цього процесу забезпечується використанням психологічних технік, які дозволяють формувати нові установки та мотиви дій. Водночас переконання має залишатися в межах етичних норм, тобто не перетворюватися на маніпуляцію чи обман, а ґрунтуватися, насамперед, на чесності, добровільності та повазі до права людини на власну думку.

Список використаних джерел

1. Психологічна техніка «Нога в дверях». URL: https://www.wikiwand.com/uk/articles/Нога_в_дверях.
2. Руйнівні переконання та патерни: як НЛП допомагає позбутись вкорінених шкідливих настанов. URL: <https://bdgpeople.com/blog/rujnivni-perekonannya-ta-paterni-yak-nlp-dopomagaie-pozbutis-vkorinenih-shkidlivih-nastanov>.

УДК 338.45

Толочко А.М., магістрантка, ЕПМ-23, ФБСО
Науковий керівник: Овандер Н.Л., доцент кафедри фінансів
та цифрової економіки, к.е.н., доц.
Державний університет «Житомирська політехніка»

Релокація підприємств в Україні в умовах воєнного стану

Повномасштабне вторгнення росії у 2022 році створило пряму загрозу для виробничого потенціалу України, спричинивши необхідність масового та вимушеного переміщення бізнесу. Державна програма релокації, ініційована Міністерством економіки, стала ключовим антикризовим інструментом, спрямованим насамперед на збереження підприємств, які створюють робочі місця, виробляють критично важливі товари та формують ВВП країни. Ця програма мала на меті не лише врятувати фізичні активи, а й забезпечити функціональну безперервність економіки в умовах безпрецедентної військової агресії.

Урядова підтримка була комплексною. Вона включала підбір відповідних виробничих і складських приміщень у безпечніших регіонах, сприяння в розселенні працівників, а також підтримку у відновленні порушеної логістики, пошуку сировини та налагодженні нових ринків збуту. Вирішальною перевагою державної програми стала безкоштовна логістика, забезпечена силами «Укрзалізниці» та «Укрпошти», яка дозволила фізично перемістити великі виробничі потужності із зон бойових дій. Ця допомога була критично важливою, особливо для компаній, які втратили доступ до своїх оборотних коштів або не мали можливості самостійно фінансувати масштабний переїзд.

Програма продемонструвала високу ефективність на початковій, найбільш кризовій фазі. Завдяки оперативним заходам, значна кількість підприємств змогла відновити діяльність на нових місцях. Станом на середину липня 2022 року, за програмою релокації у безпечні регіони переміщено 678 підприємств, з яких 68% (467 підприємств) вже відновили свою роботу. Більшість компаній перемістили свої потужності до Львівської (24,6% релокованих підприємств), Закарпатської (16,1%) та Чернівецької (11,4%) областей [1]. Географічний вибір був очевидний: регіони західної України, крім відносної безпеки, пропонували ключову логістичну перевагу – близькість до кордонів Європейського Союзу, що відкрило для експортно-орієнтованого бізнесу критично важливі транспортні шляхи в умовах фактичної блокади морських портів.

Фінансова стійкість релокованих виробництв після переїзду забезпечується важливим доповненням до державної підтримки – міжнародною донорською допомогою. Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), за фінансування Швейцарії та США, ініціював програму компенсації витрат, спрямовану на покриття потреб, пов'язаних із відновленням роботи на новій локації. Максимальна сума фінансування, що надається в межах ініціативи ЄБРР для компенсації витрат із релокації для виробничих підприємств, становить до 30 000 євро. Програма покриває витрати, які не були відшкодовані іншими джерелами, зокрема: транспортування обладнання, сировини та готової продукції; пакування, демонтаж, налаштування, ремонт, оренда та придбання обладнання; використання приміщень, включаючи один місяць оренди, інженерні або ремонтно-будівельні роботи у складських та виробничих приміщеннях [2]. Таке цільове фінансування стало вирішальним для малого та середнього бізнесу з виробничими потужностями, забезпечуючи їм необхідну ліквідність для швидкого рестарту. Крім того, держава надала важливі соціальні гарантії працівникам, які переїжджають, включаючи компенсацію проїзду, перевезення майна та одноразову допомогу, що мало на меті мінімізувати соціальні виклики внутрішнього переміщення колективів.

Окрім прямої допомоги у фізичному переміщенні та міжнародних грантів, стійкість релокованого бізнесу забезпечується через державні кредитні та соціальні програми. Ключовим інструментом є Державна програма «Доступні кредити 5-7-9 %», яка була адаптована для підтримки воєнних економічних пріоритетів. У рамках цієї програми підприємства, які релокувалися, можуть отримати фінансування на поповнення оборотного капіталу або на інвестиційні цілі, зокрема на придбання чи відбудову основних засобів. Фінансова підтримка може сягати до 150 млн грн, а відсоткова ставка може бути знижена від 1 % річних за рахунок компенсації відсотків державою. Завдяки цій програмі, компанії, що переїхали, отримують доступ до відносно дешевих та довгострокових ресурсів, необхідних для відновлення повноцінної роботи [5].

Соціальний захист працівників, переведених у зв'язку з релокацією, також є критичним елементом. Уряд гарантує працівникам компенсацію вартості проїзду та перевезення майна (до 500 кг на працівника), а також виплату одноразової допомоги у розмірі місячного посадового окладу за новим місцем роботи. Ці гарантії є важливими для збереження кваліфікованих колективів і мінімізації соціальних ризиків вимушеного внутрішнього переміщення [4].

Паралельно з державною програмою, фіксується загальна динаміка міграції бізнесу, що визначається за зміною юридичної адреси в Єдиному державному реєстрі (ЄДРПОУ). Ця міграція, хоч і зменшується в

динаміці порівняно з піковими періодами, продовжує формувати регіональний економічний ландшафт. Вона охоплює переважно сфери послуг, торгівлі та будівництва, і її рух значною мірою зосереджений навколо великих адміністративних центрів. За даними Єдиного державного реєстру, в Україні за 8 місяців 2025 року було зафіксовано 8 345 переїздів бізнесу з одного регіону в інший. Основні напрямки переміщення бізнесу, за даними Опендатабот, зосереджені на маршрутах до та з Києва. При цьому регіональні лідери за позитивним балансом релокації (приїхало більше, ніж виїхало) включають Харківщину (+374 компанії), Запорізьку (+276) та Львівську (+161) області [3].

Таке розмежування вказує на явище «двошвидкісної міграції»: «релокація виживання» (державна програма, орієнтована на Захід) та «релокація оптимізації» (перереєстрація послуг та адміністративних функцій навколо столиці). Водночас, позитивний баланс у прифронтових областях, таких як Харківщина та Запоріжжя, свідчить про утворення стійких регіональних хабів, що, ймовірно, пов'язано з логістикою відбудови та необхідністю бути поруч із сировинною базою. Це вимагає окремої політики підтримки для стимулювання економічної активності в цих ризикованих, але стратегічно важливих регіонах.

Аналіз впливу релокації на економічний розвиток приймаючих регіонів дає неоднозначні результати. Для великих областей, які прийняли найбільшу кількість підприємств (наприклад, Львівська), загальний макроекономічний вплив на внутрішній регіональний продукт та доходи населення виявився незначним. Це пояснюється тим, що навіть створення кількох тисяч нових робочих місць становить відносно малу частку в їхній загальній економіці. Однак, для менших економік, зокрема Закарпатської та Хмельницької областей, було зафіксовано значущий позитивний вплив на основні економічні показники. Для Закарпаття, регіону з високим рівнем трудової міграції, приплив виробничих підприємств став важливим чинником створення якісних робочих місць і позитивної структурної диверсифікації економіки, залучаючи сектори з вищою доданою вартістю (ІТ, машинобудування, металообробка).

Незважаючи на успіх у збереженні активів, вимушене переміщення створило і стратегічні виклики для регіонів-реципієнтів. Зростання концентрації виробничих потужностей підвищує антропогенне та техногенне навантаження на довкілля. Хоча більшість релокованих виробництв не мають значного негативного впливу, діяльність деяких енергомістких підприємств вимагає ретельного екологічного моніторингу та значних інвестицій у модернізацію комунальної інфраструктури, енергомереж та очисних споруд. Крім того, забезпечення житлом переміщених працівників залишається критичним вузьким місцем, що часто вимагає від місцевої влади адаптованих рішень, таких як партнерство з приватним бізнесом для будівництва тимчасового житла.

Узагальнюючи, програма релокації бізнесу в Україні є одним із найважливіших досягнень економічної політики в умовах війни. Вона виконала свою головну функцію – збереження виробничих активів та економічної стійкості. На майбутнє, стратегія підтримки має бути посилена, перетворивши антикризовий захід на фундамент структурної трансформації. Це передбачає забезпечення довгострокової стійкості програм фінансової компенсації (на кшталт ЄБРР), стимулювання довгострокової інтеграції підприємств у нові регіони (наприклад, через пільгові умови землекористування) та цільові інвестиції у прикордонну логістику та екологічно стійкий розвиток західних областей.

Список використаних джерел:

1. Релокація бізнесу: у безпечні регіони переміщено вже 678 підприємств. *Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України*. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=848b9e47-8b94-4495-9e76-aec1eee8d371&title=RelokatsiiaBiznesu-UBezpechniRegioniPeremischnoVzhe6pri78-Pidmstv> (дата звернення: 13.10.2025).
2. Компенсація витрат із релокації для виробничих підприємств. *Дія.Бізнес Старт*. URL: <https://business.diia.gov.ua/news/kompensatsiia-vytrat-iz-relokatsii-dlia-vyrobnychkh-pidpriemstv> (дата звернення: 13.10.2025).
3. Динаміка релокації підприємств у 2025 році. дослідження опендатабот. *Дія.Бізнес Старт*. URL: <https://business.diia.gov.ua/news/dynamika-relokatsii-pidpriemstv-u-2025-rotsi-doslidzhennia-opendatobot> (дата звернення: 13.10.2025).
4. Пільги для працівників релокованих підприємств: як підтримують бізнес. *Бізнес.Район. Ділові новини*. URL: <https://business.rayon.in.ua/news/517634-pilgi-dlya-pratsivnikiv-relokovanih-pidpriemstv-yak-pidtrimuyut-biznes> (дата звернення: 14.10.2025).
5. Фінансова підтримка для релокованого бізнесу. *Invest in Lviv*. URL: <https://investinlviv.com/finansova-pidtrimka-dlya-relokovanogo-biznesu/> (дата звернення: 14.10.2025).

УДК 330.341.1:004.8

Усатенко М.В., аспірант 1 р.н.,
Науковий керівник: д.е.н., проф. Пашкевич М.С.
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

Ризики впровадження систем штучного інтелекту на підприємствах

Стрімкий розвиток цифрових технологій, а також систем штучного інтелекту, відкриває перед підприємствами нові можливості для підвищення ефективності управління, зниження витрат та оптимізації бізнес-процесів. Водночас впровадження штучного інтелекту (ШІ) супроводжується виникненням нових ризиків, які мають як технічну, так і економічну природу. Їх ідентифікація та оцінювання є необхідною передумовою забезпечення економічної доцільності цифрової трансформації підприємства.

Проблематика впровадження систем штучного інтелекту та пов'язаних із цим ризиків перебуває у полі зору багатьох учених. Зокрема, у працях Дегтярьової О.О. проведено систематизацію та класифікацію різновидів штучного інтелекту, проведено класифікацію ризиків, які виникають при комплексній інтеграції штучного інтелекту в виробничо-управлінські процеси, а також проаналізовано причини та наслідки їхнього виникнення [1]. Кашпуренко Т.О., Кривда О.В. проводили дослідження негативного впливу від потенційних ризиків, що виникають внаслідок поширення використання штучного інтелекту [2]. Дриньов Д. М. описував, що ШІ автоматизує процеси, підвищує ефективність, знижує витрати та покращує якість прийняття рішень, однак важливо враховувати недоліки та обмеження, пов'язані з доступністю якісних даних та інтеграцією систем [3]. Шишкова Н.Л. та Усатенко О.В. досліджували трансформацію облікових і аудиторських процесів під впливом цифровізації та використання технологій штучного інтелекту [4]. Автори доводять, що поєднання аутсорсингу з інтелектуальними технологіями створює нову модель управління, засновану на оптимізації ресурсів, підвищенні аналітичних можливостей і зменшенні людського фактору в прийнятті управлінських рішень. Попри значну увагу науковців до проблем впровадження штучного інтелекту, низка аспектів залишається недостатньо дослідженою.

До основних груп ризиків впровадження систем штучного інтелекту належать технологічні, фінансові, організаційні, соціальні та правові ризики. Технологічні ризики пов'язані з недосконалістю програмних алгоритмів, помилками у навчанні моделей, обмеженою якістю даних, на основі яких здійснюється прийняття рішень. Такі ризики можуть призвести до збоїв у виробничих процесах, неточних прогнозів або хибних управлінських рішень. Фінансові ризики проявляються у значних початкових інвестиціях, високій вартості ліцензійного програмного забезпечення, витратах на модернізацію інфраструктури та навчання персоналу. У випадку невдалого впровадження ці витрати можуть не окупитися, що знижує загальну економічну стійкість підприємства. Організаційні ризики виникають унаслідок неготовності персоналу до змін, опору інноваціям, недостатнього рівня цифрових компетентностей, а також слабкої інтеграції нових систем у наявну структуру управління. Впровадження ШІ змінює розподіл ролей, функцій і відповідальності між працівниками, а це потребує перегляду організаційних процесів і системи мотивації. Соціальні ризики охоплюють імовірність скорочення робочих місць унаслідок автоматизації, посилення стресу та невизначеності серед працівників, а також етичні проблеми використання алгоритмів, які замінюють людські рішення. Для їх мінімізації важливо формувати нові підходи до управління персоналом, орієнтовані на розвиток цифрової грамотності, перекваліфікацію кадрів і підтримку інноваційної культури. Правові ризики пов'язані з недосконалістю нормативно-правової бази щодо використання ШІ, зокрема питань захисту персональних даних, інтелектуальної власності та відповідальності за рішення, прийняті автоматизованими системами. Особливу увагу слід приділити ризикам кібербезпеки, які є комплексними і впливають на всі етапи життєвого циклу системи ШІ.

Ризики впровадження систем штучного інтелекту на підприємствах мають багатовимірний характер і потребують комплексного управління, це означає, що ефективна система управління ризиками ШІ повинна включати етапи ідентифікації, кількісної та якісної оцінки, планування заходів з мінімізації, а також постійного моніторингу результатів. У сучасних умовах саме здатність підприємства збалансувати потенційні вигоди від використання ШІ з можливими ризиками визначає рівень його конкурентоспроможності та інноваційної зрілості.

Список використаних джерел

1. Дегтярьова О.О. Соціально-економічні аспекти застосування штучного інтелекту в бізнес-середовищі: переваги та ризики. *Вісник соціально-економічних досліджень*, 2023, 1-2: 84-85.
2. Кашпуренко Т.О., Кривда О.В. Ризики впровадження штучного інтелекту на підприємствах. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*, 2023, 126-126.
3. Дриньов Д. М. Мистецтво застосування штучного інтелекту в системі управління підприємством / Д. М. Дриньов, В. В. Загородніх, О. М. Зінченко // *Економічний простір*. – 2023. – № 188. – С. 79-82
4. Шишкова Н.Л., Усатенко О.В. Аутсорсинг обліку і аудиту: сучасні виклики та технології штучного інтелекту для ефективного управління підприємством. [Електронний ресурс]. Наукові вісті Давіського університету. 2024. №26. Режим доступу до журналу: <http://nvdu.snu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/07/2024-26-18.pdf>.

UDC 330.3 : 331 : 338.48

Bogoyavlenska Yu. V., Doc., Ph.D., Dr.
Associate Professor of the Department of Finance and Digital Economy,
Tarasiuk O.O., master-student of the EIM-23 group
Zhytomyr Polytechnic State University

Trends in the Development of Digital Nomadism and Its Impact on the Economic Development

Globalisation and digitalisation processes contribute to the increasing mobility of the population. As a result, we can currently observe changes in people's lifestyles, which in particular shape a specific group of the population known as digital nomads.

The analysis of studies related to the concept of digital nomadism indicates significant interest among researchers in this field. However, despite the popularity of the topic, certain differences in perspectives still exist. In particular, there are some differences in researchers' views about what digital nomadism really means. For example, Reichenberger I. defines digital nomads as young professionals who work solely in an online environment while leading a location independent and often travel reliant lifestyle [8]. Tiberius V. notes that they are professionals, freelancers, small business owners, and increasingly also remote employees (corporate nomads) who voluntarily and deliberately combine their work with leisure [11]. At the same time, Mouratidis G. emphasises that digital nomads move not by choice but are forced to due to the nature of their work [7].

So, after analysing a number of sources that provide definitions of this concept, we can identify several characteristics that are common to the vast majority of researchers. These qualities include that digital nomads do not have a permanent place of residence and work remotely via the Internet.

The lockdown and other trends in the development of the global economy have contributed to the popularisation of remote work. This shift in views on the employment has significantly influenced the spread of the digital nomad lifestyle. As of 2023, by the end of the year there were over 40 million such workers worldwide, and by 2030, this number will grow to 60 million [1].

This trend determines the relevance of studying the impact of digital nomads on the economy of the host country. Considering the lifestyle characteristics of remote employees, the following benefits of their involvement in the local economy can be identified: an increase in aggregate demand for goods and services, promotion of innovative development, and the development of infrastructure.

The increase in aggregate demand is mainly reflected in higher income from rented housing, as well as meeting daily needs for certain goods and services. An additional source of revenue from digital migrants comes from cafes and coworking spaces, which are often used as workplaces [2].

Digital nomads also have an indirect impact on the economies of host countries by initiating communities and exchanging skills with the local population. In this way, remote employees contribute to the development of innovation. Additionally, sometimes remote entrepreneurs relocate their own businesses to the country they are currently staying in or encourage local citizens to start their own businesses or to begin working remotely.

Infrastructure development occurs through the opening of new spaces or the improvement of functioning ones. For example, in Thailand, there has been an increase in the number of new places, including coworking and coliving spaces. Changes were also observed in the service quality and operating hours of working cafes [3].

However, despite all the benefits of attracting digital nomads to the local economy, there are also several risks. These include increased government expenditures, higher competition in the labor market, increased loading on infrastructure, and risks related to the local culture.

Since digital nomads work remotely, they pay taxes not to the host country's budget but to the country where they are officially employed. This situation can lead to unjustified increases in government spending on integrating such migrants.

What's more the population growth increases the burden on local infrastructure. In particular, it can increase loading primarily on transportation infrastructure and healthcare services.

There are also certain risks related to the loss of local authenticity and charm. The issue lies in prioritising the needs of digital nomads, which may lead to significant changes in the appearance of the region [5].

The growing number of digital nomads can also intensify competition in the labor markets, especially for remote job vacancies. For example, according to InfoSapiens, in 2020 only 12% of citizens in Ukraine worked remotely, while by 2025 this number had increased by 1.5 times [9]. At the same time, Work.ua reports a 66% decrease in the number of employers offering remote jobs between April 2024 and January 2025 [4].

Having examined the potential risks and opportunities of attracting digital nomads to the local economy, it is worth noting that this trend is quite promising for Ukraine. Despite the risks related to the movement of digital nomads, our country also has several opportunities. In particular, the immigration of remote employees can help reduce the negative impact of forced emigration of our citizens. Another positive and, in our opinion, the most important aspect of attracting digital nomads is the expanded access to innovations, which will contribute to achieving the goals of the Digital Development and Innovation Strategy by 2030 [10].

Therefore, after analysing all the risks and opportunities that digital nomads create for the national economy, we can conclude that attracting remote employees is quite promising for Ukraine's economy. Especially as for the country that

Section 2.2. «Local economies: migrants' integration, digital nomadism (within the MILEstone project)»

participate in the MILEstone project [6]. However, to maximise positive outcomes, it is necessary to improve the existing legislative framework to regulate issues related to the legalisation of digital nomads' stay in our country. It is also essential to promote the development of infrastructure to meet the needs of remote employees.

References:

1. Bearne S. Digital nomads: rising number of people choose to work remotely. URL: <https://www.theguardian.com/money/2023/nov/04/digital-nomads-work-remotely-tech-visas>
2. Carter P. "Digital nomadism" redefines travel, global economies in the 21st Century. URL: <https://globaleedge.msu.edu/blog/post/58476/digital-nomadism-redefines-travel-global-economies-in-the-21st-century>
3. Jiwasiddi A., Schlagwein D., Leong C. Assessing the Impacts of Digital Nomadism on Local Communities: The Case of Chiang Mai, Thailand. *PACIS 2022: virtual conferece*. July 5-9, 2022. Taipei-Sydney. 2022. URL: https://www.researchgate.net/publication/361583715_Assessing_the_Impacts_of_Digital_Nomadism_on_Local_Communities_The_Case_of_Chiang_Mai_Thailand
4. Kryvobok Ya. Dystantsiina robota vs. Ofis: chomu robotodavtsiam vazhko znaity kandydativ, a shukacham robotu. URL: <https://www.work.ua/articles/analytics/3429/>
5. McClatchie K. Which Countries Are Most Affected By Digital Nomad Overpopulation? URL: <https://www.william-russell.com/blog/digital-nomad-overpopulation/>
6. MILEstone. Migrants' Integration in Local Economies. URL: <https://www.interregeurope.eu/milestone>
7. Mouratidis G. Digital Nomadism. Travel, Remote Work and Alternative Lifestyles. 2018. URL: <https://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordId=8948916&fileId=8949060>
8. Reichenberger I. Digital nomads – a quest for holistic freedom in work and leisure. *Annals of Leisure Research*. 2018. Vol. 21. P. 364-380. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/11745398.2017.1358098>
9. Rynok pratsi Ukrainy pid chas viiny: perekvalifikatsiia, biznes ta dystantsiina robota. URL: <https://www.sapiens.com.ua/ua/publication-single-page?id=358>
10. Stratehiia tsyfrovoho rozvytku innovatsii do 2030 roku. URL: https://winwin.gov.ua/assets/files/WINWIN_%D0%9E%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D0%B0%20%D0%BF%D1%80%D0%B5%D0%B7%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F.pdf?v=1
11. Tiberius V., Chen N., Bartels M., Oelsnitz D. Breaking out! A netnography study on motives of a digital nomad lifestyle. *Technology in Society*. 2024. Vol. 78. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0160791X24002264>



The paper "Trends in the Development of Digital Nomadism and Its Impact on the Economic Development" has been developed within the framework of the project "Migrants' Integration in Local Economies / MILEstone" 01C0070 Interreg Europe program. Co-funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union. The Interreg Europe programme authorities are not liable for any information contained herein.

UDC 338.2:658.5

Bogoyavlenska Yu. V., Doc., Ph.D., Dr.
Associate Professor of the Department of Finance and Digital Economy,
Tolochko A.M., student of the EPM-23 group,
Department of Agricultural Development and Economic Policy
of the Zhytomyr Regional State (Military) Administration
Zhytomyr Polytechnic State University

A project management approach to enterprise relocation in Ukraine

Business relocation, the strategic displacement of firms' operations, assets and personnel amid geopolitical upheavals, that has historically served as a vital survival tactic, from Cold War-era shifts to modern war aggression like those caused by rf in Syria and Ukraine, where companies navigate deteriorating security, economic collapse, and humanitarian disasters to sustain viability [1]. These moves, whether internal evacuations or cross-border migrations, enable continuity by prioritizing employee safety, asset protection, and operational resilience. However, the complexity of such transitions demands systematic coordination - this is where the application of project management (PM) principles becomes crucial, transforming ad-hoc relocations into strategically managed processes. By integrating PM standards from the outset, such relocations not only transform existential threats into opportunities for innovation and market diversification.

In the context of rf's full-scale invasion of Ukraine that began in February 2022, the relocation of businesses has quickly become a crucial strategic priority for protecting and maintaining the nation's essential production capacity. This process, which started in 2014 due rf's occupation of several regions of Ukraine. And relocation was not only for safeguarding physical assets from immediate destruction and to stop the alarming loss of skilled workers but also to ensure uninterrupted operations, thereby strengthening the country's broader economic resilience during ongoing hostilities. Recent estimates indicate that close to 8,000 Ukrainian businesses moved within the country in 2025 alone, with a strong focus on adaptable sectors like manufacturing and the consumer goods industry, where operational flexibility allows for the swift and efficient movement of facilities and staff [2]. However, the true success and long-term sustainability of these moves depend on the disciplined application of project management (PM) principles, which transform what could become chaotic, unplanned evacuations into carefully coordinated initiatives. By approaching relocation as a complete project lifecycle – including initiation, detailed planning, meticulous realisation, constant monitoring, and formal closure – organisations can systematically reduce risks, make the best use of limited resources, and adjust to the unpredictable demands of a warzone. Established methodologies, such as the flexible, iterative approaches of Agile frameworks, are highly suitable for these crisis situations, effectively turning profound existential threats into structured opportunities for industrial renewal, improved efficiency, and long-term sustainability.

The context for business relocation in Ukraine is fundamentally shaped by intense geopolitical situation and urgent security needs, most visibly in the prolonged occupation and militarization by rf of eastern and southern regions. Industrial centers like Kharkiv, Zaporizhzhia, and Donetsk have suffered catastrophic damage to infrastructure, widespread power cuts (blackouts) that halt machinery, and the complete disruption of complex supply chains, leading to sharp production drops of between 30% and 50% in these areas [3]. Thus, companies – especially those heavily reliant on exports – have proactively moved their operations to more secure western and central regions, such as Lviv, Kyiv, and Vinnytsia, where greater stability and functioning infrastructure allow for a quicker restart of production. Since the rf's invasion started in 2022, authorities have recorded over 18,000 such internal business moves, strategically prioritizing high-value industrial plants, large warehouses, and key logistics centers. This collective migration is far from a set of isolated, ad-hoc actions; it is systematically aligned with the core phases of project management. It begins with the initiation stage, which involves all stakeholders (government and state agencies, private investors, and employees), creating detailed risk registers to quantify threats from combat zones, and developing a solid project charter to protect and enhance the company's pre-war strengths. The critical task of selecting a new location for instance, uses analytical tools such as SWOT and/or PEST analysis to carefully balance factors such as immediate safety against long-term logistical viability, ensuring that relocated operations not only survive but also maintain their previous output levels and competitive market position.

By 2022, no enterprises were relocated to the Zhytomyr region. However, business relocation efforts under Ukraine's national program, initiated after rf's full-scale invasion, have yielded modest progress. As of late 2023, six enterprises had successfully relocated to the area, primarily from frontline regions such as Donetsk, Kharkiv, and Chernihiv. Up to now limited compared to more popular western regions, underscores local initiatives to provide secure industrial spaces and support services, fostering economic diversification in sectors such as manufacturing and agriculture while addressing infrastructure needs for sustained operations.

The key traits of these relocated businesses show their flexibility and role in preserving Ukraine's production. Mostly SMEs in light industries – textiles, food processing, furniture, and pharmaceuticals – relocate more easily than capital-intensive heavy industries like metallurgy or chemicals. Within a project management framework, these priorities are central to the planning phase, where budgets are carefully set – often with support from international grants of up to €30,000 from institutions like the European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) – and schedules are optimised to overcome logistical challenges, such as arranging rail or truck convoys for heavy machinery [4]. Basic techniques like the Critical Path Method (CPM) are used to map out and synchronise key steps – from dismantling equipment and secure transport through conflict areas to reassembly and testing – significantly reducing operational downtime from several months to just a few weeks. These measures collectively enhance operational resilience, reduce job losses by reallocating staff, and protect supply chains from ongoing disruptions in a volatile geopolitical environment.

Section 2.2. «Local economies: migrants' integration, digital nomadism (within the MILEstone project)»

The Ukrainian government and regional administrations have played a central role in enabling and scaling these relocations, considering them as a unified national priority supported by innovative public-private partnerships that combine state coordination with business agility. From the early days of the invasion in 2022, initial measures like free asset transport via Ukrainian Railways and small microgrants (up to 100,000 UAH, or approximately 2047,66 EUR (as of October 27, 2025) for companies with fewer than 12 employees) have evolved into sophisticated frameworks that leverage international donor funding and bilateral aid. As a result, emerging western hubs like Lviv have transformed into vibrant industrial centers, hosting the majority of relocated enterprises that produce everything from specialty paints and coatings to precision automotive parts. This has generated thousands of new jobs and strengthened economic ties with the European Union due to closer proximity to border crossings like Poland [4]. Illustrative case studies demonstrate this impact: the furniture company Roomio, which moved its entire team from Kharkiv to Lviv and successfully increased production. In project management terms, the government's role resembles that of a high-level project sponsor, providing crucial financial support and regulatory simplifications – such as fast-tracked licensing and tailored tax incentives – to speed up the process. The execution phase, in turn, requires a robust communication plan to coordinate with various stakeholders, from informing clients about temporary production delays to creating comprehensive employee support packages that include relocation allowances and psychological counseling. At the same time, sophisticated risk management is essential to address challenges like workforce shortages due to necessary for the security of the country mobilisation and sharp cost increases in local real estate; these are managed through contingency plans, such as hybrid operational models that maintain a minimal presence in original locations for a phased shutdown.

The deliberate application of project management principles significantly enhances the relocation process. Ongoing challenges, including persistent funding gaps or transport delays caused by damaged infrastructure, are systematically addressed through rigorous post-project reviews: early relocation efforts provided valuable lessons, promoting the use of prefabricated, turnkey industrial parks for faster setup and building collaborative relationships with local authorities to overcome bureaucratic hurdles. In essence, the project management framework ensures that relocations achieve more than just saving assets; they build a foundation of resilient structures that reposition western Ukraine as an emerging, self-sustaining economic hub ready for significant future growth.

Progressive policy recommendations call for expanding customised support channels for light industry businesses, strategic investment in durable infrastructure networks, and workforce retraining programs – such as vocational centers focusing on digital skills – all carefully integrated with PM standards to manage scalable, repeatable deployments across the country. As the prospect of liberating occupied territories becomes more concrete, these foundational efforts will provide efficient pathways for managed returns, aligning the revival of freed areas with a balanced national reconstruction plan. In summary, the combined force of relocation demands and the disciplined approach of project management not only addresses the urgent needs of the present but also carefully constructs a visionary foundation for postwar prosperity, enduringly demonstrating the relentless and innovative adaptability of Ukrainian business in the face of existential threats.

References:

1. Olechnicka A., Kniazevych A. War-induced relocation of high-tech companies: Spatial perspectives from Ukraine and Poland. *International entrepreneurship review*. 2025. Vol. 11, no. 2. P. 83–103. URL: <https://doi.org/10.15678/ier.2025.1102.05> (date of access: 22.10.2025).
2. Almost 8,000 businesses relocated to other regions in 2025. *Ukraine open for business – Business news from Ukraine*. URL: <https://open4business.com.ua/en/almost-8000-businesses-relocated-to-other-regions-in-2025/> (date of access: 19.10.2025).
3. United Nations Development Programme. Assessment of the Impact of the War on Micro-, Small-, and Medium-sized Enterprises in Ukraine. United Nations, 2024. 84 p. URL: <https://doi.org/10.18356/9789213588710> (date of access: 20.10.2025).
4. Business relocation in ukraine during wartime: where companies are moving and why. *Інвестиційні пропозиції - InVenture*. URL: <https://inventure.com.ua/en/analytics/articles/business-relocation-in-ukraine-during-wartime:-where-companies-are-moving-and-why> (date of access: 19.10.2025).



The paper "A Project Management Approach to Enterprise Relocation in Ukraine" has been developed within the framework of the project "Migrants' Integration in Local Economies / MILEstone" 01C0070 Interreg Europe program. Co-funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union. The Interreg Europe programme authorities are not liable for any information contained herein.

UDC 331.5:316.346.32-053.6

**Halitskiy N.Y., 3rd-year students, group EK-7,
Faculty of Business and Service Services,
Scientific supervisor: Associate Professor, Dr., Yuliya Bogoyavlenska, PhD in Economics,
Department of Finance and Digital Economy
Zhytomyr Polytechnic State University**

Youth Support in Times of rf's war aggression against Ukraine as an Investment for Local Economies Development

In the context of martial law and global challenges such as mass people displacement, disrupted supply chains, and the need for rapid economic adaptation, youth have become a key strategic resource for the development of local communities. Investing in youth potential today is not a social expense, but investment that ensures resilience now and rapid recovery in the future. Through their innovativeness, flexibility, and technological literacy, young people are creating new economic models under crisis conditions.

Investment in youth is the targeted allocation of resources into developing their entrepreneurial, professional, and innovative capacities to achieve a specific economic effect. It is important to recognise that in times of rf's war aggression against Ukraine, such investments yield a quick return: job creation, increased local budget revenues, import substitution, and the development of export potential. According to the Ministry of Economy of Ukraine, in 2023-2024, over 40% of all startups receiving state support were founded by young people under 35 [1]. Regions with developed IT clusters and strong communities are the most active in attracting youth investment.

Effectiveness of the main directions of investment in youth during times of rf's war aggression against Ukraine: the most visible results are coming from programs supporting youth entrepreneurship in IT and cybersecurity, where the average investment payback period is 1.5-2 years, and the employment rate for graduates of relevant educational programs reaches 85%. Another promising direction is support for agri-tech startups and local production, where the payback period is 6-12 months due to pre-order systems and support from local communities.

The experience of creating youth innovation hubs based on higher education institutions deserves special attention. Such centers allow for the combination of educational potential, scientific developments, and practical business needs. For example, according to the Ukrainian Startup Fund, 70% of graduates of such hubs create their own business projects or find employment in local companies, helping to retain qualified personnel in the regions [2].

The social capital of youth is evident in volunteer initiatives, which, under conditions of rf's war aggression against Ukraine, have transformed into effective systems of logistics, coordination, and mutual aid. This experience is a unique managerial resource for the country's future recovery. According to expert estimates, every hryvnia invested in the development of youth initiatives brings up to 2.5 hryvnias in economic effect through the creation of new jobs, the development of local production, and the reduction of social costs [3].

Therefore, based on the analysis, we can draw the following conclusions: investing in youth during times of rf's war aggression against Ukraine is a strategically important direction for the development of local economies; the most effective are programs that combine educational components with practical business support; the social capital of youth and their volunteer experience represent a unique managerial potential for the country's reconstruction; to maximize the effectiveness of such investments, an integrated approach is necessary, including financial support, mentorship, and the creation of appropriate infrastructure.

References:

1. Report on Entrepreneurship Support under Martial Law (2024). Ministry of Economy of Ukraine. URL: <https://www.me.gov.ua/>
2. Report on the Effectiveness of Youth Innovation Hubs (2024). Ministry of Education and Science of Ukraine. URL: <https://mon.gov.ua/>
3. The Economic Potential of Youth: Analysis and Prospects (2024). Ukrainian Institute for the Future. URL: <https://uifuture.org/>



The paper "Youth Support in Times of rf's war aggression against Ukraine as an Investment for Local Economies Development" has been developed within the framework of the project "Migrants' Integration in Local Economies / MILEstone" 01C0070 Interreg Europe program. Co-funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union. The Interreg Europe programme authorities are not liable for any information contained herein.

UDC 314.15

Kulak Ye.O., 3rd-year student, group EK-7, Faculty of Business and Service Services
Supervisor: Associate Professor, Dr. Yuliya Bogoyavlenska, PhD
Department of Finance and Digital Economy
Zhytomyr Polytechnic State University

**Human capital attraction: return of the diaspora and relocation support programs
for internally displaced people**

A key element for Ukraine's sustainable post-war recovery and its integration into the European community is the development and implementation of a state reintegration strategy – a process of returning people to productive activity after a period of possible inactivity in the labour market. This strategy should include measures to attract highly qualified professionals as well as effective support for internally displaced people (IDPs) via their stability in new living conditions, economic, social, psychological integration, and providing related services. The creating of new jobs, ensuring affordable housing, and developing social infrastructure in safe regions are the basis, at the same time the main focus should be on the effectiveness of reintegration programs and monitoring.

The situation with migration and displacement in Ukraine remains quite dynamic (Table 1):

Table 1

External migration and return of diaspora representatives, 2022–2025

Indicator	Value	Source/Comment
Total number of war-related migrants (those who left after 24.02.2022), including with the temporary protection status	About 6 million people in Europe	UNHCR, IOM (as of 2024–2025), ESA. Majority are women and children.
Estimated number of people who returned to Ukraine (after displacement)	About 4.5–5.5 million people	IOM DTM. Includes multiple border crossings and does not always indicate permanent return.
Frequency of returns	Around 100,000 people every six months	IOM studies. Mostly return from the EU (Poland, Germany).
Main reason for return (70% of respondents)	Desire to be home and reunite with family	Joint CES and AUK study. Employment is secondary.
Intention to leave again	Nearly one in four (24%) of those who returned in the past year are considering leaving again	CES and AUK research. Reasons: economic hardship and reintegration difficulties.

Based on sources: [1; 2; 3; 4; 5; 6].

Among the main reasons of return are social and family factors rather, not only the economic ones. Return migration is accompanied by challenges returnees meet in the labor market, particularly low flexibility of employment conditions, which increases the risk of re-migration. To prevent this, support programs should include the recognition of foreign qualifications and retraining opportunities offering. And, as it was mentioned, to ensure sustainable return and prevent repeated emigration, attention should be focused on solving issues on employment and housing to help families stay.

Among returnees, there are increasing newcomers of golden age persons and persons with disabilities, while the families with children are decreasing. These trends indicate a future reduction in labour potential and create additional pressure in social sphere. Hence, new solutions are needed to motivate reintegrated persons to remain in return/relocation regions.

A significant number of internally displaced persons remain in uncertainty since the beginning of rf's armed aggression against Ukraine, which indicates the long-term nature of their displacement. This requires continued investment in long-term integration initiatives.

Economic activity: employment levels among IDPs exceed those of returnees from abroad. The effectiveness of the business relocation program confirms this. Such results demonstrate that IDPs represent a significant economic resource that requires further support in creating new jobs.

Regional imbalance: the concentration of IDPs in eastern and central regions increases pressure on local social infrastructure and fosters dynamics on labour markets. This also requires additional investments in the development and expansion of regional capacities (Table 2).

Despite available solutions designed in 2014-2025, security concerns the main obstacle to large returns of both diaspora representatives and internally displaced persons to their permanent places of residence through relocation assistance programs.

Section 2.2. «Local economies: migrants' integration, digital nomadism (within the MILEstone project)»

Table 2

Internal displacement and relocation		
Indicator	Value	Source/Comment
Total number of registered IDPs	About 3.7–4.7 million people	Ministry of Social Policy of Ukraine, IOM DTM (2024–2025).
Distribution of IDPs (arrival regions)	Dnipropetrovsk, Kharkiv, Kyiv (city and region)	Highest concentration in eastern and central regions, as well as in the capital.
Employment among IDPs	About 72% are employed (as of April 2025)	IOM study. Higher rate than among returnees from abroad (61%).
Business relocation (under state program)	About 8,000 enterprises relocated (in the first 8 months of 2025)	Ministry of Economy, Environment and Agriculture; Opendatabot. Around 80% have restarted business.
Employment stimulation for IDPs	Over 57,000 people employed through compensation mechanisms for entrepreneurs (as of 2025)	Number employed under the employer compensation program since it was launched. The total actual number of employed IDPs is higher.

Based on sources: [1; 2; 3; 4; 5; 6].

The implementation of an effective human capital attraction strategy requires comprehensive harmonisation of policies in key areas: housing (crediting, rental mechanisms), employment (compensation programs, grant funding), education (retraining programs, official recognition of qualifications), and social protection. It also requires the development of relevant national and regional programs based on international experience, namely presented in the MILEstone project, and best practices.

References:

1. International Organization for Migration (IOM), Oct 02 2025. DTM Ukraine – Return Report – General Population Survey, Round 20 (April 2025). IOM, Ukraine. URL: <https://dtm.iom.int/reports/ukraine-zvit-pro-povernennya-opituvannya-zagalnogo-naselennya-raund-20-kviten-2025-roku?close=true> (accessed: 19.10.2025).
2. Ukraine Situation Flash Update / Operational Data Portal. URL: <https://data.unhcr.org/en/situations> (accessed: 19.10.2025)
3. Ukrainian Refugees After Three Years Abroad. Fourth Wave Study – Centre for Economic Strategy. URL: https://ces.org.ua/refugees_fourth_wave/ (accessed: 19.10.2025).
4. Adema, Joop; Giesing, Yvonne; Panéckenko, T. V.; Poutvaara, Panu (2023) : The role of the diaspora for the recovery of Ukraine, EconPol Forum, ISSN 2752-1184, CESifo GmbH, Munich, Vol. 24, Iss. 2, pp. 41-45 URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/272166/1/1841170062.pdf> (accessed: 19.10.2025).
5. Enterprise Relocation Program | Ministry of Economy, Environment and Agriculture of Ukraine. Just a moment... URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3e766cf9-f3ca-4121-8679-e4853640a99a&title=ProgramaRelokatsiiPidprimstv> (accessed: 19.10.2025).
6. Official Portal of the Verkhovna Rada of Ukraine. URL: <https://www.rada.gov.ua/uploads/documents/75506.pdf> (accessed: 19.10.2025).

UDC 331.5:316.346.3-054.72

**Mossakovska Yu.I., Zhuravska S.P., 3rd-year students, group EK-7,
Faculty of Business and Service Services,
Scientific supervisor: Associate Professor, Dr. Yuliya Bogoyavlenska, PhD in Economics
Department of Finance and Digital Economy
Zhytomyr Polytechnic State University**

Strategies for Migrant Integration to Support Growth of Labour Productivity

The integration of migrants into the labour market is a key condition for increasing labour productivity and ensuring sustainable economic growth. According to the European Parliament, as of January 1, 2023, there were 41.2 million migrants residing in EU countries, accounting for 9.2% of the Union's population [9]. However, as noted in New Approaches to Labour Market Integration of Migrants and Refugees (F. Fasani, 2024), labour market integration remains incomplete: migrants are more often employed in low-paid jobs and face discrimination, non-recognition of qualifications, and language barriers [9].

Effective integration not only reduces unemployment among migrants but also unlocks their economic potential, thereby enhancing labour productivity and overall competitiveness. According to the World Bank, labour mobility helps reduce regional disparities and can increase labour productivity by 1.5–2% in the medium term [10]. The International Organization for Migration defines integration as “a two-way process of mutual adaptation between migrants and the society in which they live” [5]. The European Commission specifies economic integration as achieving a level of labour market participation by migrants comparable to that of EU citizens, taking into account their skills and potential [9].

Migrant labour market integration faces a set of interrelated barriers affecting both individual workers and the economy as a whole. The European Parliament notes that no EU country currently ensures full socio-economic integration of newly arrived migrants, especially refugees and those with low educational levels [9].

The main barriers to effective migrant participation in the labour market can be grouped as follows [9]:

1. Language barriers. Limited language proficiency hinders employment, restricts access to information, and reduces workplace communication efficiency. According to OECD [9], migrants who complete language courses within the first two years earn 12–15% higher wages and more often hold qualified positions.
2. Educational and qualification differences. Qualifications obtained outside the EU are often not recognised by employers. Due to overqualification, many highly educated migrants are forced to work in low-skilled jobs. Over 40% of third-country migrants work outside their field of expertise, losing human capital [2].
3. Low efficiency of active labour market policies (ALMPs). Public employment programs often fail to consider migrants' specific needs. Among refugees only about 30% have access to such programs in their first year of arrival, resulting in skill loss and prolonged unemployment [2].
4. Spatial segregation (ethnic enclaves). The concentration of migrants in low-employment areas limits access to quality jobs. According to Eurofound [3], this segregation reduces both integration and productivity levels.
5. Limited bargaining power in the labour market. Due to limited legal awareness and fear of job loss, migrants are less able to defend their rights and, on average, earn 20–30% less than local workers [5].
6. Discrimination and bias. More than 25% of employers in EU countries admit preferring local candidates even when qualifications are equal [5]. This restricts migrant opportunities and reduces motivation and work efficiency.
7. Limited access to social services. Migrants often face difficulties in obtaining healthcare, education, or housing, which negatively affects their productivity and psychological well-being [5].
8. Legal restrictions in migration policy. Lengthy procedures for obtaining work permits or refugee status hinder formal employment. The European Parliament [4] emphasizes that simplifying legalization processes is crucial for successful integration.
9. Delays in asylum procedures. Applications are reviewed over 12–18 months, during which individuals cannot work, leading to skill loss and dependence on social assistance (UNHCR, 2024).

These factors result in underutilisation of human capital, reducing labour productivity, and lowering economic returns.

The Interreg Europe program and its projects, namely MILEstone creating valuable solutions toward fostering social and economic inclusions of migrants.

A valuable contribution to the study of regional integration and demographic processes is made by the partners of the MILEstone project under the Interreg Europe programme. Academic and leading partners from Germany, Netherlands, Finland are contributing a lot towards more social Europe [1; 7; 8]. Their researches and analytical approaches provide an important foundation for developing strategies of migrant integration and improving local labour productivity, aligning with the goals of the MILEstone project and the broader objectives of sustainable regional development across Europe.

Hence, the main integration barriers are interconnected and can only be overcome through a comprehensive approach that includes linguistic, professional, social, and legal support for migrants. These will allow EU countries to make better use of the migrants' labour potential and raise national productivity levels.

Key directions of integration strategies:

1. Recognition of qualifications and human capital development.
2. Language training and vocational programs.
3. Active labour market policies (ALMP).

4. Promotion of entrepreneurship.

5. Social integration and anti-discrimination measures.

The figure below presents a labour productivity dynamics in the EU countries among migrants.

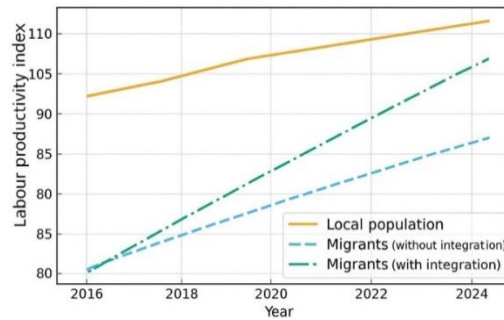


Figure 1 – Labour productivity dynamics in the EU

Source: formed by authors

The figure illustrates that effective integration strategies, such as language training, qualification recognition, employment support programs, entrepreneurship promotion, and anti-discrimination policies, reduce the productivity gap between migrants and native workers. With active integration policies, migrant productivity levels may reach those of native workers within 8–10 years, confirming the positive economic effect of investment in integration measures.

In conclusion, the integration of migrants into the labour market is a crucial factor for increasing labour productivity and fostering economic development. The effective implementation of mentioned above integration strategies contributes to human capital development, reducing unemployment, and improving economic competitiveness. Policy that includes social, educational and legal measures enables migrants to adapt to new conditions faster and realise their potential fuller. This also builds a more cohesive and inclusive society where labour mobility becomes a source of innovation and development. Thus, migrant integration should be viewed not as a cost, but as a long-term investment in the resilience and productivity of European economies.

References

1. Core Consult (2025). URL: https://www.core-consult.de/en/team-2/dipl-politologe-frank-trepte/?utm_source
2. European Commission (2023). Integration of Refugees in the Labour Market. URL: https://www.occrp.org/en/news/european-commission-approves-billions-to-combat-illegal-migration?gad_source=1&gad_campaignid=22567027894&gbraid=0AAAAADO79Rc-Lh7gCAILGbmNbVKMlxOuS&gclid=CjwKCAjwmNLHBhA4EiwA3ts3ma9uE0NkBN2ycSBWKAJbko_xGV6TcyozyyG5-Rnz2PiI28vO05vMVhoCUDoQAvD_BwE
3. Eurofound (2024). Migrant Entrepreneurship in Europe: Drivers and Barriers. URL: <https://www.eurofound.europa.eu/en/topics/migration-and-mobility>
4. Fasani, F. (2024). New approaches to labour market integration of migrants and refugees. European Parliament. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2024/754232/IPOL_STU\(2024\)754232_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2024/754232/IPOL_STU(2024)754232_EN.pdf)
5. ILO (2023). Decent Work for Migrants: Pathways to Inclusion and Productivity. URL: <https://www.ilo.org/topics-and-sectors/productivity-and-decent-work>
6. Leibniz-Institut für Länderkunde (IfL) (2025). URL: https://leibniz-ifl.de/institut/personen/leibert-tim?utm_source
7. MILEstone (2023). URL: <https://www.interregurope.eu/milestone>
8. Migrationsagentur (2025). Burgenlandkreis. URL: <https://www.burgenlandkreis.de/de/migrationsagentur-landkreis.html>
9. OECD (2024). International Migration Outlook. URL: https://www.oecd.org/en/publications/international-migration-outlook-2024_50b0353e-en.html
10. World Bank (2023). Migration and Productivity Growth. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2023>

The paper "Strategies for Migrant Integration to Support Growth of Labour Productivity" has been developed within the framework of the project "Migrants' Integration in Local Economies / MILEstone" 01C0070 Interreg Europe program. Co-funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union. The Interreg Europe programme authorities are not liable for any information contained herein.

UDC 330.3 : 331 : 338.48

Penkovska V., Master student of Specialty C1 – Economics and International Economic Relations, Faculty of National Security, Law and International Relations
Scientific supervisor: Associate Professor, Dr. Yuliya Bogoyavlenska, PhD in Economics
Department of Finance and Digital Economy
Zhytomyr Polytechnic State University

Integration of Migrants as a Factor of Sustainable Development of Local Economies

Globalization influences on local economies transformations that are driven by migration processes and the rapid spreading of digital technologies. On one hand, the integration of migrants has become a driver of economic growth, as it contributes to filling labor gaps, stimulating entrepreneurship, and fostering cultural diversity. On the other hand, the rise of digital nomadism – a form of remote work independent of physical location – creates new opportunities for local communities by increasing demand for services, infrastructure, and innovation.

The integration of migrants has a potential for strengthening local economies, especially in regions facing demographic decline or a shortage of skilled workers. Successfully integrated migrants revitalise the labor market, increase consumption, and expand the service sector. However, successful integration requires effective state policies related to education, language learning, and intercultural dialogue – all this foster social cohesion and reduce marginalization risks.

According to various researches, the process of migrant integration has multiple measures and cannot be one-directional. Integration involves mutual adaptation of newcomers and host communities through social interaction, exchange of experiences, and learning. It also includes setting to shared norms, values, and behaviors that forms co-existence. Moreover, integration is influenced by employment, education, and societal attitudes [1, p. 3]. In general, researchers identify several main dimensions of integration: cultural (language gain and values perception), structural (inclusion in social and labor institutions), social or interactive (participation in networks and community life), and identification (a sense of belonging to local or national identity). Each of these aspects reflects the degree to which migrants become part of the host society while also contributing their own cultural and professional capital.

The level of migrant integration related to various factors, particularly social, economic, and political conditions of the host country. Political decisions, legislation, social support systems, and public attitudes significantly shape the success of integration efforts [2, p. 140 – 141]. Integration programs typically include legal, social, educational, and economic support services that facilitate migrants' adaptation to a new environment. In the European Union, these programs provide assistance with residence permits, documentation, translation, and access to education or employment opportunities. The scope of such services depends on migrant's status and reason for relocation.

Due the rī's full scale invasion to Ukraine in 2022, the European Union demonstrated strong solidarity with displaced Ukrainians by providing humanitarian, financial, and administrative support. For the first time, the EU activated the Temporary Protection Directive to facilitate legal stay, access to work, and social assistance for those fleeing the war, while coordinating information-sharing among member states [3, p. 178-180].

While developing programmes, it's need to keep in mind the difference between migration and integration policies, as they serve different functions. While immigration control addresses border management, asylum, and labor migration, integration policy focuses on inclusion, anti-discrimination, and access to citizenship programmes. Integration requires initial state investment; its long-term macroeconomic effects are positive for the most successful in this task states. Once migrants participate in the labor market via paying taxes they contribute to economy growth, human capital development, and technological progress. To ensure social stability, governments must continuously improve integration policies, provide equal opportunities, and maintain dialogue with all stakeholders. The Interreg Europe program via projects support and sharing best practices support the states.

At the same time, digital nomadism has emerged as a new form of mobility that also influences local economic dynamics. Remote workers from different countries generate demand for housing, services, and coworking spaces, while fostering international collaboration and knowledge exchange. This phenomenon creates new horizons for tourism, innovation, and local entrepreneurship [4, p. 40–41]. From an economic perspective, digital nomads benefit local economies by providing steady consumption and promoting small businesses. Unlike tourists, they often stay for months, invest in local services, and support infrastructure development. Moreover, their presence contributes to technological advancement and global networking [5].

Nevertheless, digital nomadism also demonstrates challenges. Increased housing demand raises rental prices, potentially making uncomfortable conditions for local residents. Overreliance on this segment may lead to instability if global mobility patterns shift. Thus, governments must balance openness to digital nomads with policies protecting local communities [6].

According to the World Economic Forum, well-designed digital nomad policies can help diversify local economies, enhance innovation, and boost global competitiveness. Ensuring reliable digital infrastructure, transparent regulations, and inclusive participation can transform digital mobility into a catalyst for sustainable regional growth [7].

In conclusion, both migrant integration and digital nomadism represent interrelated processes shaping the evolution of local economies in the globalised world. Migrants renew human capital and contribute to labor markets, while digital nomads stimulate innovation and international cooperation. Together, these phenomena foster dynamic, inclusive, and resilient communities capable of sustainable growth in an interconnected global environment.

References:

1. Tsymbaliuk, D. I. *Economy and Society. Integration of Migrants: Conceptual Characteristics and Dimensions*. 2024. No. 69. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-72>
2. Khomyak, A. *Integration of Migrants into European Societies: Integration Policy and Public Opinion*. Bulletin of NTUU “KPI”. Political Science. Sociology. Law. 2019. No. 3 (43), pp. 139–146. URL: <https://visnyk-psp.kpi.ua/article/view/195706/196051>
3. Slipetska, Yu., & Bula, S. Integration of Refugees/Migrants in EU Countries: Problems and Prospects. *Scientific Papers of the Interregional Academy of Personnel Management. Political Science and Public Administration*. 2025. No. 1(77), pp. 176–185. URL: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-1\(77\)-25](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-1(77)-25)
4. Kovalenko, I., Meliakova, Yu., & Kalnytskyi, E. Digital Nomadism as a New Mode of Identity: The Experience of Philosophical Reflection. *Bulletin of Yaroslav Mudryi National Law University*. 2024. Vol. 2, No. 61, pp. 40–41. URL: <https://doi.org/10.21564/2663-5704.61.304563>
5. Digital Nomads Significantly Enhance Local Economies Across Regions. *Digital Nomad*. 2025. URL: <https://digitalnomad.gg/>
6. Open Global Trusted. *How Do Digital Nomads Affect Local Socio-Economic (Cultural) Development?* 2025. URL: <https://doi.org/10.29352/mill0219e.41164>
7. World Economic Forum. We Bring Together Government, Businesses and Civil Society to Improve the State of the World. 2024. URL: <https://www.weforum.org/>



The paper “Integration of Migrants as a Factor of Sustainable Development of Local Economies” has been developed within the framework of the project “Migrants’ Integration in Local Economies / MILEstone” 01C0070 Interreg Europe program. Co-funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union. The Interreg Europe programme authorities are not liable for any information contained herein.

UDC 331.5: 325.2: 377

Plakhotna K. V., 3rd year student, group EK-7,
Faculty of Business and Service Services,
Scientific supervisor: Associate Professor, Dr. Yuliya Bogoyavlenska, PhD in Economics
Department of Finance and Digital Economy
Zhytomyr Polytechnic State University

Re-skilling for after-war recovery and local economies' competitiveness

Assessment of effectiveness of integration programmes is very important for policies development. Employment is one of the key elements of local economies development and part of the mentioned programmes.

The migration challenges the EU faced in 2015, 2022 foster to necessity of understanding what was successful and what should be improved. Within the topic we need to analyse the economic returns from re-skilling programs for Ukrainian migrants from rf's war in EU host countries and its further impact on post-war Ukraine's competitiveness. Using a comparative case study methodology [19] and secondary data analysis from Poland, Czechia, and Germany (2022–2025), we test the hypothesis that fast integration into the labour market joint with targeted re-skilling generates positive fiscal returns for host economies, and human capital increasing beneficial for Ukraine's recovery.

Results demonstrate significant differences: Poland achieved a 65% Ukrainian displaced people employment rate and 2.5x return on investment (€9.3 billion invested, €23 billion GDP contribution in 2024) [5], while some administrative delays in Germany resulted in 27% employment of Ukrainian displaced people and €3.3 billion annual fiscal pressure [1]. Analysis of the Skills Alliance for Ukraine initiative demonstrates that 275,000 Ukrainian displaced people were trained in reconstruction-critical sectors (construction, IT, engineering, healthcare), with over €700 million invested to train 390,000 people by 2027 [7; 8]. Results indicates that the displacement of Ukrainians [17] represents a temporary human capital upgrade rather than permanent loss, which also will be depends of post-war policy frameworks [18] ensuring qualification recognition and return incentives. Within the study we'll try to contribute to future policies creations, also via increasing local economies' competitiveness.

Why do we need to do contribution fast? Since February 24, 2022, approximately 6.8 million Ukrainian citizens have been relocated to EU countries, with the largest concentrations in Germany (1.19 million), Poland (987,000), and Czechia (373,000) [17]. Activation of the EU Temporary Protection Directive [2] granted immediate work rights, creating unique conditions for testing rapid integration policy effectiveness. Existing sources often frames migration as a humanitarian burden [6; 15]. However, reports on Ukrainian employees' contribution to Poland's GDP (2.7% in 2024) [5] raise questions about whether migrants from war can become economic contributors under appropriate integration policies.

Thus, the two hypotheses should be validated:

- 1) Integration Efficiency: rapid labor market access (≤ 6 months) positively correlates with employment rates and fiscal return on investment (ROI) for host countries;
- 2) Re-skilling and Reconstruction: targeted re-skilling programs in reconstruction-critical sectors create measurable human capital advantages for post-war recovery.

A comparative case study approach [19] was applied with secondary data analysis (OECD [11], UNHCR [17], GUS [12; 13], Destatis [1], European Commission [7; 8]). Fiscal ROI was calculated to assess integration efficiency, where $ROI = (\text{Economic Benefits} - \text{Direct Costs}) / \text{Direct Costs}$. The table 1 also presenting fiscal integration outcomes (comparative ROI):

Table 1

Comparative Analysis of Integration Models

Country	Integration Model	Employment Rate (Q1 2024)	Fiscal Impact / ROI	Conclusion
<i>Poland</i>	Rapid access (<1 month)	65%	GDP contribution €23 billion (2024); ROI 2.5x (€9.32 billion invested)	Positive return (Economic contributor)
<i>Czechia</i>	Moderate regulation	70%	Positive balance: \$250 million tax surplus (2024)	Positive return (Tax surplus)
<i>Germany</i>	Delayed (>24 months)	27%	Annual fiscal pressure: -€3.3 billion in social assistance	Negative return (Fiscal burden)

Sources: [1; 3; 5; 11].

Analysis of three integration models revealed that faster access to the labour market is the primary factor determining local economic competitiveness. The correlation between “days to access” and “employment rate” is -0.82 (increase in the number of days of delay in access to the labour market decreases the level of unemployment), ant it's validating first hypothesis.

How this was possible? Poland's PESEL-UKR status enabled immediate registration of 1.9 million Ukrainians [13] with instant labour market access. Result: 762,000 officially employed [12], economic contribution of 100 billion zlotys (~€23 billion) in 2024 with cumulative investments of €9.32 billion demonstrates ROI 2.5x [5]. Czechia achieved 70% employment [4] with a tax surplus of \$250 million [3]. In contrast, Germany with 483,000 working-age Ukrainians on Bürgergeld created an annual pressure of ~€3.3 billion [1]. Need to note: local language proficiency generates direct economic effects: Ukrainians with fluent Polish earn 700 zlotys (€162) more per month [14].

While discovering sectoral classification and appeared de-skilling problem good to understand the sectoral

Section 2.2. «Local economies: migrants' integration, digital nomadism (within the MILEstone project)»

employment distribution (table 2). High employment rates in Poland and Czechia were achieved by filling labour gaps but were accompanied by de-skilling: 90% of Ukrainians in Poland work in positions requiring lower education levels than they possess [11]. This mismatch between skills and employment underlines the need for targeted re-skilling to increase productivity and economic returns.

Table 2

Sectoral Employment Distribution

Country	Key Employment Sectors	Human Capital Implications
Poland	29% - hotels and restaurants; construction and renovation; logistics (warehouses, transport)	Effective filling of gaps in low-skilled sectors
Czechia	Healthcare; IT sector (Prague); manufacturing (automotive)	Filling gaps in manufacturing and medical fields
Germany	Education (6%); IT (Berlin, Munich); medicine (care); logistics and manufacturing	Limited integration due to administrative barriers in qualification recognition

Sources: [1; 9; 11].

Thus, the targeted re-skilling is needed for reconstruction and recovering of Ukraine. The Skills Alliance for Ukraine program (launched June 2024 at the Ukraine Recovery Conference in Berlin) [7] demonstrates a targeted approach connected with the second hypothesis. The initiative includes 79 donors with total investment exceeding €700 million, aiming to train 390,000 people by 2027 [8]. Main focus is on reconstruction-critical sectors: construction, transport, logistics, IT, and healthcare [16]. Its “Dual Intent Design” prepares workers simultaneously for EU employment and for return, creating competitive advantage (table 3).

Table 3

Skills Alliance Alignment with Ukraine's Reconstruction Needs

Reconstruction-Critical Sector	Share in Skills Alliance	Results
Construction	40%	275,000 displaced people from Ukraine trained in priority sectors (July 2025)
Transport and Logistics	20%	73% of participants employed within 6 months of completion
IT and Digital Skills	15%	89% complete training (vs 65-70% typical programs)
Engineering	15%	83% of Alliance priorities align with Ukraine's key needs
Healthcare	10%	Participant wages 18% higher (€520 vs €440/month)

Sources: [8; 10; 16].

This confirms that re-skilling investments create human capital for Ukraine trained to European standards, which will accelerate post-war recovery.

Conclusions: data confirms that forced displacement, with fast access to labour market and targeted re-skilling, can be reframed from humanitarian burden to temporary human capital investment. Poland's ROI 2.5x proves the fiscal necessity of rapid integration for local economic competitiveness. 6.8 million Ukrainians acquiring new skills and familiarity with European standards represent a strategic advantage for Ukraine's accelerated EU integration after rf's war.

Policy Recommendations, for the EU: to adopt the fast labour market access model (like Poland and Czechia) and invest in targeted re-skilling programs to increase workforce competitiveness and reduce fiscal pressure; for Ukraine: to establish an automatic recognition system for EU certificates to prevent de-skilling and loss of professional identity, and to implement return stimulus (also diaspora entrepreneur grants) to attract back highly qualified, internationally oriented professionals.

References:

1. Bundesagentur für Arbeit. (2024). Arbeitsmarkt kompakt: Geflüchtete aus der Ukraine. Nürnberg: BA Statistics Department. <https://statistik.arbeitsagentur.de>
2. Council of the European Union. (2022). Council Implementing Decision (EU) 2022/382 of 4 March 2022 establishing the existence of a mass influx of displaced persons from Ukraine. Official Journal of the European Union, L 71/1. <https://data.unhcr.org/en/documents/details/106993>
3. Czech Ministry of Finance. (2024). Fiscal impact of Ukrainian refugees in Czech Republic: 2024 analysis. Prague: Ministry of Finance Economic Analysis Department. <https://www.mfcr.cz>
4. Czech Statistical Office (CZSO). (2024). Employment of foreigners in the Czech Republic, Q1 2024. Prague: CZSO Labour Market Statistics. <https://www.czso.cz/csu/czso/foreigners-in-the-czech-republic>
5. Deloitte. (2024). Economic impact of Ukrainian refugees in Poland: 2022-2024 analysis. Warsaw: Deloitte Economic Advisory. <https://data.unhcr.org/en/documents/details/106993>
6. Dustmann, C., Fasani, F., Frattini, T., Minale, L., & Schönberg, U. (2017). On the economics and politics of refugee migration. *Economic Policy*, 32(91), 497-550. <https://doi.org/10.1093/epolic/eix008>
7. European Commission. (2024). Skills Alliance for Ukraine: Launch report June 2024. Brussels: Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion. <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1549>
8. European Commission. (2025). Skills Alliance for Ukraine: Progress report July 2025. Brussels: Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion. <https://skills-alliance-for-ukraine.org>
9. IOM Czechia. (2024). Bridges to Integration programme evaluation report 2024. Prague: International Organization for Migration Czech Republic Office. <https://czech.iom.int>
10. IOM. (2025). Skills development and employment outcomes for Ukrainian refugees: Regional assessment.

Section 2.2. «Local economies: migrants' integration, digital nomadism (within the MILEstone project)»

Geneva: International Organization for Migration.

<https://www.iom.int/news/iom-aims-aid-two-million-people-ukraine-2025-war-and-displacement-continue>

11. OECD. (2024). International Migration Outlook 2024. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/2b3a8e19-en>

12. Polish Central Statistical Office (GUS). (2024). Aktywność ekonomiczna ludności w Polsce, Q4 2024 [Economic activity of the population in Poland, Q4 2024]. Warsaw: GUS. <https://stat.gov.pl>

13. Polish Central Statistical Office (GUS). (2025). Employment of Ukrainian citizens under PESEL-UKR status, Q1 2025. Warsaw: GUS Labour Market Department. <https://stat.gov.pl/en/>

14. Polish Labour Market Survey. (2024). Wage differentials and language proficiency among Ukrainian workers in Poland. Warsaw: Ministry of Family and Social Policy. https://nbp.pl/wp-content/uploads/2024/02/Raport_Imigranci_2023_EN.pdf

15. Ruist, J. (2015). The fiscal cost of refugee immigration: The example of Sweden. Population and Development Review, 41(4), 567-581. <https://doi.org/10.1111/j.1728-4457.2015.00085.x>

16. Ukraine Ministry of Economy & ILO. (2024). Labour market needs assessment for post-war reconstruction of Ukraine: Projections to 2032. Kyiv: Ministry of Economy of Ukraine & International Labour Organization. <https://www.ilo.org/resource/news/ilo-iom-help-pave-road-post-war-labour-market-ukraine>

17. UNHCR. (2025). Ukraine situation: Refugee response. Geneva: UNHCR Data Portal. <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine>

18. World Bank. (2024). Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment: February 2022 – February 2024.

<https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022025114040022/pdf/P180174-ca39eccd-ea67-4bd8-b537-ff73a675a0a8.pdf>

19. Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods (6th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

<https://ebooks.umu.ac.ug/librarian/booksfile/Case%20Study%20Research%20and%20Applications.pdf>



The paper "Re-skiing for after-war recovery and local economies' competitiveness" has been developed within the framework of the project "Migrants' Integration in Local Economies / MILEstone" 01C0070 Interreg Europe program. Co-funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union. The Interreg Europe programme authorities are not liable for any information contained herein.

UDC 338.2 : 658.5 : 331.5 : 316

Poplavskiy P., Ph.D.**Senior Lecturer of the Department of International Relations and Political Management***Zhytomyr Polytechnic State University***The Role of International Support Programs in Preserving Ukraine's Scientific Potential**

Since February 2022, the Ukrainian scientific system has faced a triple shock: the forced mobility of researchers, the physical destruction of research infrastructure, and severe budget constraints. Survey data indicate that access to laboratories and research time have been reduced, many researchers have shifted to remote work formats, and the share of those who have left the country has become significant for the sustainability of scientific schools. Under these conditions, special measures within the European framework programme for research and innovation Horizon Europe – in particular, the MSCA4Ukraine initiative – have played the role of temporary “shock absorbers” that help preserve human capital and prevent the degradation of Ukraine's research ecosystems.

MSCA4Ukraine was conceived as a rapid-response bridge between the safety of research and the preservation of institutional ties with Ukraine. Fellowships awarded under the programme have provided hundreds of research positions at European universities and laboratories. A particularly positive feature is the programme's requirement to maintain strong connections with Ukrainian teams, turning what might otherwise have been a “temporary evacuation” of scientists into the creation of channels for dual affiliations, joint PhD supervision, and collaborative project proposals under Horizon Europe. This approach not only supports individual researchers but also helps retain a critical mass of specialists in fields where a shortage of human capital constrains innovation.

Alongside grant support for individual scholars, the European Commission has also developed an institutional mechanism for Ukraine's integration into European research programmes. In late 2023, the Horizon Europe Office in Ukraine was opened in Kyiv to provide continuous support for the participation of Ukrainian universities and research institutions in international consortia. Through the work of this office and the network of National Contact Points (NCPs), individual research successes are gradually being transformed into collective institutional learning within Ukrainian universities and research centers – from skills in project proposal writing to effective intellectual property management.

Although the available empirical data on the results remain heterogeneous, a cautious conclusion can be drawn: international support programmes have helped preserve research groups in key fields, reduced the risk of their fragmentation, sustained activity in international co-authorship and grant applications, and enabled many young scholars to remain within the academic system. At the institutional level, these initiatives have stimulated the development of digital and hybrid research practices – from remote access to computational resources to the shared use of laboratory equipment. At the same time, data from UNESCO and surveys published in *Nature Humanities and Social Sciences Communications* highlight persistent challenges such as limited access to experimental laboratories, publication delays, and increased emotional fatigue among researchers. Without targeted reintegration policies, temporary mobility risks becoming long-term, potentially consolidating the outflow of scientific potential beyond Ukraine's borders.

In this context, the strategic dimension of international support programmes becomes especially evident. Evaluating them solely through the lens of short-term outputs – such as the number of fellows, grants, or publications – risks underestimating their broader, multiplicative impact. The true value of these initiatives lies in the formation of network capital and trust, which cannot be measured over short time frames. These intangible assets emerge gradually through daily interactions in international research groups, dual affiliations, joint PhD supervision, and collaborative projects. In other words, international programmes temporarily preserve Ukraine's scientific competencies while the country rebuilds the institutional and infrastructural conditions for their full and productive use.

This phenomenon represents not a classical brain drain, but rather forced scientific mobility under wartime conditions. With a well-designed framework of international support, this shock can be transformed into an opportunity for knowledge circulation, provided that the state, universities, and international partners coordinate their efforts and align institutional mechanisms.

In sum, international support programmes have already demonstrated their stabilizing effect: they have kept researchers within the scientific sphere, preserved collaboration networks, and laid the foundations for a new, resilient research architecture. The next step is to institutionalize dual affiliations, launch scalable reintegration pathways, and embed these instruments into Ukraine's infrastructure recovery roadmap. Through such efforts, temporary external assistance can evolve into sustainable internal development.

References:

1. De Rassenfosse, G., Murovana, T. & Uhlbach, W.H. (2023). The effects of war on Ukrainian research. *Humanit Soc Sci Commun* 10, 856. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02346-x>
2. UNESCO. (2024). Analysis of war damage to the Ukrainian science sector and its consequences. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000388803>
3. Scholars at risk Europe. MSCA4Ukraine. <https://sareurope.eu/msca4ukraine/>
4. OECD. (2022). The future of science in Ukraine: Actions now will affect post-war recovery. *OECD Policy Responses on the Impacts of the War in Ukraine*. <https://doi.org/10.1787/afbd05df-en>.
5. Shapovalenko N. (2024). The impact of the full-scale invasion on the educational and scientific sphere of Ukraine. *Humanities science current issues*. Issue 81. Volume 2. https://aphn-journal.in.ua/archive/81_2024/part_2/81-2_2024.pdf#page=250.



УДК 657

Georgios Kampiotis, PhD(c), Department of Management Science and Technology, *University of Patras, Greece***Georgia N. Kontogeorga**, PhD, Internal Auditor, *European Commission, Brussels, Belgium***Katerina Karkantzou**, MSc, *University of Patras, Greece***Georgios L. Thanasas**, Associate Professor, Department of Management Science and Technology, *University of Patras, Greece***GENERATIVE AI IN ACCOUNTING: APPLICATIONS, LIMITATIONS, AND RESEARCH IMPLICATIONS**

The research summarizes the results of a systematic literature review PRISMA 2020 on the use of Generative Artificial Intelligence (AI), particularly ChatGPT, in accounting practice and research. The analysis encompasses studies published between 2023 and 2025 to evaluate the impact of large language models (LLMs) on efficiency, accuracy, and decision-making in accounting. The review identifies key opportunities for automation and innovation but also highlights the persistent need for ethical oversight, contextual expertise, and empirical validation.

The accounting profession is experiencing a paradigm shift due to the integration of Generative AI technologies such as GPT-3.5 and GPT-4. These models enable automation of repetitive tasks, natural language reporting, and data analysis, thus reshaping the profession toward digital transformation. However, this technological advancement introduces new challenges, including data security risks, reduced human oversight, and ethical concerns. The study investigates how ChatGPT performs in both simple and complex accounting contexts and discusses the theoretical and practical implications for accounting science.

The study follows the PRISMA 2020 framework for systematic literature review. The search covered Scopus, Wiley, and Elsevier databases for peer-reviewed English-language studies from 2023-2025. Inclusion criteria focused on works addressing Generative AI applications in accounting. After screening, four major papers were selected for detailed analysis [3, 1, 2, 4]. Data extraction emphasized methodology, scope, findings, and limitations.

Evidence suggests that ChatGPT enhances efficiency in routine accounting operations, such as data entry, report generation, and invoice management, by automating structured tasks. It also supports auditing, financial reporting, and education by providing instant feedback and analytical summaries. However, all reviewed studies reveal that the model struggles with complex, higher-order accounting activities requiring contextual interpretation, ethical judgment, and regulatory compliance. Tharapos et al. [3] show that ChatGPT performs well only in lower-order cognitive tasks, while Agbon [1] warns against overreliance on “technological solutionism.”

Zhao and Wang [4] and Dong et al. [2] emphasize that although LLMs improve productivity, they often generate “hallucinations,” outdated or biased outputs, and lack real-time adaptability. Furthermore, the literature is dominated by theoretical and educational perspectives rather than empirical, field-based research. Ethical and governance aspects remain insufficiently examined, particularly in relation to data privacy and professional accountability.

Current research is constrained by its conceptual nature and narrow geographic scope, focusing mainly on Western, English-speaking contexts. Studies often rely on simulated or academic environments rather than real-world accounting systems. Moreover, the rapid evolution of AI technologies risks making existing findings quickly obsolete.

Further research should prioritize: 1) empirical studies within accounting firms to assess real-world AI integration; 2) development of domain-specific AI models tailored to accounting standards; 3) longitudinal analysis of how AI affects accountants’ skills and roles; 4) establishment of ethical, privacy, and governance frameworks; 5) comparative studies across diverse regulatory and cultural contexts.

Generative AI holds substantial potential to transform accounting from a routine, transaction-based profession into a strategically analytical one. Nevertheless, the technology cannot yet replace human expertise in judgment-intensive tasks. A balanced approach that integrates AI-driven efficiency with human ethical oversight and contextual reasoning remains essential. Continued research, professional adaptation, and regulatory guidance will determine whether Generative AI becomes a reliable partner or a disruptive challenge in accounting practice.

References

- 1) Agbon, G. (2024). *A Foucauldian perspective on generative AI and accounting discourse*. *Journal of Management and Accounting Studies*, 12(3), 145-158.
- 2) Dong, S., Li, H., & Chen, Y. (2024). *Large Language Models in Accounting and Finance: A Scoping Review*. *Accounting and Finance Review*, 8(2), 201-220.
- 3) Tharapos, M., Lau, K. H., Peszynski, K., Nguyen, L. A., Magdziarz, S., Morton, E., & Duan, S. (2025). *Generative AI in Accounting Education: Evaluating ChatGPT’s Role in Assessment and Skill Development*. *Accounting & Finance*, 65(1), 1-25.
- 4) Zhao, J., & Wang, X. (2024). *Unleashing efficiency and insights: Exploring the potential applications and challenges of ChatGPT in accounting*. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 35(1), 269-276.

УДК 657

Georgios Kampiotis, PhD(c), Department of Management Science and Technology

Georgios L. Thanasas, Associate Professor, Department of Management Science and Technology
University of Patras, Greece**DIGITAL ACCOUNTING AND BLOCKCHAIN: CURRENT TRENDS, CHALLENGES, AND FUTURE PROSPECTS**

This paper presents a concise synthesis of recent research on the integration of digital accounting and blockchain technologies, as well as their transformative effects on accounting and auditing. Based on a systematic literature review conducted according to the PRISMA 2020 framework, this study analyzes peer-reviewed papers published between 2023 and 2025 to identify the benefits, limitations, and future directions. The results reveal that blockchain, artificial intelligence (AI), cloud computing, and robotic process automation (RPA) enhance financial transparency, efficiency, and fraud prevention but pose challenges related to cybersecurity, cost, and workforce readiness. The study emphasizes the crucial need for ethical governance, regulatory harmonization, and educational reform to ensure a sustainable digital transformation.

Digital accounting supported by blockchain and AI technologies is reshaping the structure and function of accounting systems. Organizations are increasingly employing cloud-based platforms and automated systems to enhance financial accuracy, traceability, and informed decision-making. Blockchain provides immutable transaction records and fosters trust among stakeholders, while AI and RPA streamline data processing. Despite these benefits, many organizations face implementation challenges, including high costs, a lack of skilled professionals, cybersecurity threats, and employee resistance. This study summarizes current global trends and the barriers that affect the successful adoption of digital accounting systems.

The research follows a Systematic Literature Review (SLR) approach using the PRISMA 2020 protocol. Searches were conducted in Scopus, IBIMA, Taylor & Francis, and Emerald databases for peer-reviewed English-language studies published between 2023 and mid-2025. After screening and eligibility assessment, four studies were included for analysis [2, 5, 1, 3]. The review focused on two key research questions: RQ1: How do digital accounting technologies influence financial performance and efficiency? RQ2: What are the main challenges organizations face in implementing digital accounting and blockchain solutions?

Empirical evidence suggests that integrating blockchain and AI significantly enhances financial performance and reporting quality. Quantitative studies in the banking sector [2] reveal positive correlations between digital accounting practices and return on assets (ROA), highlighting the benefits of enhanced transparency and automation efficiency. Bibliometric analyses [5] reveal the emergence of growing research clusters around AI, RPA, and blockchain, indicating a global shift toward digitalization. Similarly, studies in Vietnam [1] confirm blockchain's ability to strengthen trust and reduce fraud, while research in Kazakhstan [3] highlights the early-stage adoption of digital tools, which is limited by infrastructure and cost.

Nevertheless, several barriers persist. Cybersecurity risks and data privacy threats remain primary concerns due to the increasing use of cloud-based and blockchain applications. High implementation and maintenance costs restrict adoption in developing economies. Organizations also face shortages of digitally skilled professionals and cultural resistance to change. Moreover, regulatory inconsistencies across regions hinder global standardization of digital accounting practices. These findings suggest that while technology enhances efficiency and transparency, sustainable transformation necessitates organizational readiness, robust governance, and ongoing upskilling of accountants.

Further investigation should explore cross-country comparisons and longitudinal studies to assess the real-world impact of digital accounting over time. Research should also focus on ethics, data governance, and the integration of AI-driven decision support in accounting education. Developing specialized digital accounting curricula and establishing policy frameworks for data protection and cybersecurity will be essential for future resilience.

Digital accounting and blockchain technologies are revolutionizing accounting and auditing by enhancing operational efficiency, preventing fraud, and promoting financial transparency. However, the success of digital transformation depends on overcoming technological, organizational, and educational barriers. Future progress will require a balanced approach that combines technological innovation with effective ethical and regulatory oversight. Accountants must evolve from data processors to digital analysts and advisors, ensuring that human expertise complements technological precision.

Keywords: Digital Accounting, Blockchain, Artificial Intelligence, Robotic Process Automation, Financial Reporting, Auditing

References

1. Abu Afifa, M., Almajali, D., & Al-Okaily, M. (2023). *Determinants of blockchain adoption intention among accountants: Evidence from Vietnam*. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 21(3), 317-338.
2. Ajape, O., & Adelowotan, M. (2025). *Digital accounting practices and financial performance of Nigerian banks*. *Journal of Accounting & Finance Research*, 18(2), 101-118.

Секція 3. Проблеми теорії та практики бухгалтерського обліку, контролю і аналізу

3. Amanova, S., Nurbekova, A., & Mukanova, D. (2023). *Digital transformation in Kazakh enterprises: Blockchain, AI, and cloud integration in accounting and auditing*. *Asian Journal of Accounting Research*, 8(2), 190-208.
4. Garanina, T., Ranta, M., & Dumay, J. (2022). *Blockchain in accounting research: Current trends and emerging topics*. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 35(7), 1507-1533.
5. Indrayani, R., Putra, A., & Syahrul, M. (2024). *Emerging technologies in accounting: A bibliometric review of blockchain and AI integration*. *Journal of Emerging Accounting Research*, 9(1), 44-63.
6. Pimentel, E., & Boulianne, E. (2020). *Blockchain in accounting research and practice: Current trends and future opportunities*. *Accounting Perspectives*, 19(4), 325-361.

УДК 657:004.9

Березівська М.Г., PhD студент
Державний університет «Житомирська політехніка»**ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ІНТЕРНЕТУ РЕЧЕЙ У ВДОСКОНАЛЕННІ СИСТЕМИ
БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ**

Цифрова трансформація стала фундаментальною опорою сучасного економічного зростання. Серед нових технологій, що рухають цю трансформацію, Інтернет речей (IoT) виділяється як ключовий фактор, що сприяє безперерйному з'єднанню між пристроями та системи через інтелектуальні мережі. Інтернет речей сприяє підвищенню продуктивності, зниженню витрат та збагаченню цифрових технологій [1].

Сучасний етап розвитку економіки характеризується активною цифровізацією бізнес-процесів, зокрема в сфері бухгалтерського обліку. IoT дозволяє інтегрувати фізичні об'єкти з інформаційними системами, що відкриває нові можливості для автоматизації та оптимізації облікових процесів. Впровадження IoT у бухгалтерський облік сприяє підвищенню точності, оперативності та прозорості фінансової інформації, що є критично важливим для ефективного управління підприємством.

Інтернет речей (IoT) як передова технологія демонструє величезний потенціал для модернізації кожної моделі бізнесу. Інтернет речей визначається як мережа виділених фізичних об'єктів (речей), що містять вбудовані технології для взаємодії з їхнім внутрішнім станом чи зовнішнім середовищем [2].

Інтернет речей — це концепція, що передбачає підключення фізичних об'єктів до Інтернету для збору, обробки та передачі даних. У контексті бухгалтерського обліку IoT включає використання різноманітних пристроїв, таких як RFID-мітки, датчики, GPS-трекери, які автоматично фіксують та передають інформацію про рух товарів, стан обладнання, витрати ресурсів тощо. Це дозволяє значно зменшити потребу в ручному введенні даних та мінімізувати людський фактор у процесі обліку.

Цифровізація бухгалтерського обліку передбачає впровадження інформаційних технологій для автоматизації та оптимізації облікових процесів. IoT є важливим елементом цієї трансформації, оскільки забезпечує безперервний потік даних від фізичних об'єктів до інформаційних систем підприємства. Це дозволяє здійснювати облік у реальному часі, що підвищує точність та своєчасність фінансової інформації. Зокрема, використання IoT у процесах обліку основних засобів, запасів та витрат сприяє зниженню витрат на адміністрування та підвищенню ефективності управлінських рішень.

Використання IoT у обліку основних засобів дозволяє автоматично відслідковувати місцезнаходження, стан та використання обладнання. Наприклад, RFID-мітки можуть бути прикріплені до кожного об'єкта, що дозволяє за допомогою спеціальних зчитувачів автоматично фіксувати його переміщення та стан. Це значно спрощує процес інвентаризації та знижує ймовірність помилок при веденні обліку. IoT-технології дозволяють автоматизувати процес обліку запасів на складах. Датчики рівня можуть повідомляти про залишки товарів, а GPS-трекери — про місцезнаходження вантажів. Інтеграція цих даних з бухгалтерськими системами забезпечує актуальну інформацію про наявність та рух товарів, що сприяє оптимізації запасів та зменшенню витрат на їх утримання.

В майбутньому очікується подальший розвиток та інтеграція IoT у бухгалтерський облік. Зокрема, можливе впровадження штучного інтелекту для аналізу даних, отриманих від IoT-пристроїв, що дозволить автоматично виявляти наприклад несправності тих чи інших пристроїв та прогнозувати фінансові показники. Крім того, розвиток технологій блокчейн може забезпечити додатковий рівень безпеки та прозорості в облікових процесах.

Інтеграція IoT з традиційними бухгалтерськими системами може бути складною через різницю в технологіях та форматах даних. Це вимагає розробки спеціалізованих інтерфейсів та адаптації програмного забезпечення.

Інтеграція IoT з блокчейн-технологіями забезпечує прозорість та незмінність фінансових транзакцій. Це дозволяє створювати надійні та перевірені аудиторські сліди, що підвищує довіру до фінансової звітності. Впровадження технологій Інтернету речей у бухгалтерський облік відкриває нові можливості для автоматизації та оптимізації облікових процесів. Однак для успішного впровадження необхідно враховувати потенційні виклики та забезпечити належний рівень безпеки та інтеграції з існуючими системами. Подальший розвиток IoT сприятиме подальшій трансформації бухгалтерського обліку та підвищенню ефективності управлінських рішень.

Список використаних джерел:

1. Abdelli, S., & Ben Abid, F. (2025). *The role of Internet of Things (IoT) in supporting digital transformation. International Journal of Innovative Technologies in Social Science*, 2(46). [https://doi.org/10.31435/ijitss.2\(46\).2025.3351](https://doi.org/10.31435/ijitss.2(46).2025.3351)
2. NUTTALL N., The Evolution of IoT and its impact on adopters and technology providers. A Gartner Trend Insight Report, 2018, 11

УДК 657

Олександр БЕРЕЗНИЙ, PhD студент*Державний університет «Житомирська політехніка»***ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОСТОВІРНОСТІ ОБЛІКОВИХ ДАНИХ У ХМАРНИХ СЕРЕДОВИЩАХ**

Активне впровадження хмарних технологій у бухгалтерський облік змінює традиційну парадигму формування, зберігання та обробки фінансової інформації. Перехід підприємств до використання систем класу SaaS забезпечує зниження витрат на IT-інфраструктуру та підвищення мобільності облікових процесів. Водночас зростає загроза втрати достовірності облікових даних, що безпосередньо впливає на якість управлінських рішень і фінансову звітність.

Проблема достовірності у хмарних середовищах має багатовимірний характер: технічний (захист від несанкціонованого втручання, відмовостійкість, контроль версій даних), організаційний (розмежування доступу між користувачами, аудит змін), і правовий (юрисдикційна невизначеність зберігання даних, дотримання принципів конфіденційності за GDPR). Відсутність уніфікованих методик контролю та перевірки облікових даних у хмарі ускладнює аудит і підвищує ризики маніпулювання записами.

У контексті забезпечення достовірності облікових даних у хмарних середовищах (для обліку й оподаткування) доцільно опиратися на міжнародні критерії контролю та стандарти захисту інформації, які задають вимоги до таких аспектів, як безпека, доступність, цілісність обробки, конфіденційність, приватність, audit trail, контроль доступу, контроль змін і юридична доказовість.

Зокрема, професійні організації AICPA разом CIMA сформулювали «Trust Services Criteria» –критерії достовірності даних: безпека, доступність, цілісність обробки, конфіденційність, приватність [2].

Критерії можуть бути використані як основа для побудови методології оцінювання достовірності облікових даних у хмарному середовищі. Наприклад, контроль доступу (безпека), резервне копіювання і безперервність (доступність), верифікація обробки і цілісність записів (цілісність обробки), захист конфіденційних облікових даних (конфіденційність) та приватності користувачів/підприємств (приватність).

Додатково, стандарт ISO/IEC 27018:2025 «Методи захисту персональних даних у публічному хмарному середовищі» встановлює цілі контролю, контрольні заходи та керівництва для постачальників публічних хмарних сервісів [1]. Комбінування TSC AICPA та ISO/IEC IEC 27018:2025 дозволяє сформувати комплексну методологію, орієнтовану на технічні, процесуальні та правові аспекти достовірності облікових даних у хмарному середовищі. Зокрема, перевірка цілісності даних вимагає логування операцій, механізмів відновлення, резервування, контролю змін, що органічно поєднується з вимогами і критеріями ISO/IEC щодо «аудиторського сліду» та доказовості обробки РП.

З наукового погляду постає необхідність розробки методології оцінювання достовірності облікових даних у хмарних системах, що враховує параметри надійності джерела, механізми шифрування, резервного копіювання, журналів змін і автоматизованих алгоритмів верифікації. Перспективним є використання технологій блокчейну для забезпечення незмінності облікових записів та штучного інтелекту для виявлення аномалій у транзакціях.

В українських реаліях додатковим викликом залишається обмежений рівень нормативного врегулювання хмарного зберігання бухгалтерських даних, що не дозволяє повною мірою гарантувати їх юридичну доказовість. Тому подальші дослідження мають бути спрямовані на створення концепції «надійного хмарного обліку», яка об'єднає технічні, правові та методичні інструменти забезпечення достовірності облікової інформації в цифровому середовищі.

Розвиток хмарних технологій радикально трансформує систему бухгалтерського обліку, створюючи нові можливості для автоматизації, аналітики та інтеграції, але водночас породжує суттєві виклики щодо забезпечення достовірності облікових даних. Традиційні підходи до контролю якості інформації втрачають ефективність у середовищі, де обробка й зберігання даних відбуваються поза межами підприємства. У таких умовах достовірність облікових даних слід розглядати як результат дії комплексної системи технічних, організаційних і нормативних заходів, що забезпечують цілісність, своєчасність, доказовість і відтворюваність інформації. Таким чином, хмарна бухгалтерська система має бути не лише інструментом автоматизації, а й елементом довіреної цифрової екосистеми, де дані відповідають критеріям достовірності, встановленим міжнародними стандартами.

Список використаних джерел

1. ISO/IEC 27018:2025. ISO. 2025. URL: <https://www.iso.org/standard/27018>
2. Secureframe. 2025 Trust Services Criteria for SOC. URL: <https://secureframe.com/hub/soc-2/trust-services-criteria>.

УДК: 657.1:005.334

Бірченко Н.О., к.е.н., доц.

Остапенко Р.М., к.е.н., доц.

*Державний біотехнологічний університет***МОДЕЛЮВАННЯ РИЗИКІВ У БУХГАЛТЕРСЬКОМУ ОБЛІКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ**

Моделювання ризиків у бухгалтерському обліку малого бізнесу є актуальним напрямом наукових досліджень, оскільки дозволяє створити адаптовані до особливостей малих підприємств інструменти ідентифікації, оцінки та управління ризиками. Особливої актуальності набувають питання моделювання ризиків в умовах цифровізації облікових процесів, впровадження електронного документообігу та посилення вимог до фінансової звітності.

У зв'язку з цим, проблематика дослідження полягає в тому, що існуючі моделі ризик-менеджменту не враховують специфічні особливості малих підприємств: обмежені фінансові та людські ресурси, високу залежність від власника-керівника, спрощені бізнес-процеси, підвищену чутливість до зовнішніх факторів. Це створює потребу в розробці спеціалізованих моделей ризиків, адаптованих до реалій функціонування малого бізнесу в Україні.

Враховуючи зазначене, доцільно розглянути теоретичні основи моделювання ризиків у малому бізнесі. Ризик у бухгалтерському обліку визначається як ймовірність виникнення подій, що можуть негативно вплинути на якість облікової інформації, достовірність фінансової звітності або ефективність облікових процесів. Ризики в Україні можуть приймати різні форми і можуть бути класифіковані по-різному [1]. І.В. Годнюк виділяє чотири групи бухгалтерських ризиків: інформаційні, організаційно-технічні, методичні та кадрові [2]. На нашу думку, для підприємств малого бізнесу характерні специфічні групи ризиків: операційні ризики, пов'язані з помилками в обліковій роботі через недостатню кваліфікацію персоналу; комплаєнс-ризики, що виникають внаслідок невідповідності вимогам законодавства; технологічні ризики, зумовлені використанням застарілого програмного забезпечення; ліквідності та платоспроможності, що особливо критичні для малих підприємств.

З огляду на це, теоретичною основою моделювання ризиків є теорія ймовірностей, математична статистика, теорія нечітких множин та методи експертного оцінювання. Класичні моделі ризиків, такі як VaR (Value at Risk), CVaR (Conditional Value at Risk), застосовуються в адаптованому вигляді з урахуванням специфіки діяльності малого бізнесу. Концептуальною основою дослідження є системний підхід до розуміння ризиків як взаємопов'язаних факторів, що впливають на всі аспекти ведення бухгалтерського обліку. Інтегрована модель ризик-менеджменту для малого бізнесу повинна враховувати не лише внутрішні фактори, але й зовнішні впливи.

На основі зазначених положень запропонована методологія моделювання ризиків для підприємств малого бізнесу. Вона базується на триетапному підході до моделювання ризиків. Перший етап включає ідентифікацію та класифікацію ризиків з використанням експертного опитування власників та працівників малих підприємств, аналізу статистики порушень у сфері бухгалтерського обліку, вивчення судової практики та регуляторних санкцій. Створюється реєстр ризиків, структурований за функціональними областями бухгалтерського обліку.

Після цього другий етап передбачає кількісну та якісну оцінку ризиків з використанням адаптованих методів. Для кількісної оцінки застосовуються спрощені статистичні моделі, що не вимагають складних розрахунків та великих масивів історичних даних. Метод експертних оцінок адаптується до специфіки малого бізнесу через залучення зовнішніх консультантів, представників професійних об'єднань бухгалтерів. Імітаційне моделювання методом Монте-Карло застосовується в спрощеному варіанті для моделювання впливу ключових ризикових факторів на фінансові показники підприємства.

Завершальним є третій етап, який включає розробку стратегій управління ризиками та контроль їх реалізації. Для малого бізнесу особливо важливими є стратегії, що не вимагають значних фінансових вкладень: підвищення кваліфікації персоналу, впровадження стандартизованих облікових процедур, використання хмарних технологій для резервного копіювання даних.

Практична реалізація моделювання ризиків охоплює створення моделей для різних аспектів обліку. Наприклад, модель операційних ризиків базується на аналізі типових помилок у веденні бухгалтерського обліку малими підприємствами. Виділено п'ять основних категорій операційних ризиків: помилки в первинних документах, неправильне відображення господарських операцій на рахунках, порушення строків подання звітності, недостатнє документальне підтвердження операцій, помилки у розрахунку податків та зборів. Для кожної категорії розроблено математичні моделі, що дозволяють оцінити ймовірність виникнення ризикової події та її потенційний вплив на діяльність підприємства.

У цьому ж контексті модель фінансових ризиків адаптована до специфіки малого бізнесу через урахування обмеженого доступу до фінансування, високої залежності від обмеженого кола клієнтів та

Секція 3. Проблеми теорії та практики бухгалтерського обліку, контролю і аналізу

постачальників, сезонних коливань доходів. Використовуються спрощені варіанти традиційних фінансових моделей: коефіцієнт швидкої ліквідності, коефіцієнт автономії, рентабельність активів, період обороту дебіторської заборгованості.

Комплаєнс-ризик, своєю чергою, враховують складність та мінливість українського законодавства у сфері бухгалтерського обліку та оподаткування. Особлива увага приділяється ризикам, пов'язаним з податковими перевітками, штрафними санкціями, блокуванням рахунків. Технологічні ризики моделюються з урахуванням обмеженості ІТ-ресурсів малого бізнесу. Основними компонентами моделі є: ризик втрати даних через відсутність резервного копіювання, ризик кібератак на облікові системи, ризик технічних збоїв програмного забезпечення, ризик недостатньої функціональності облікової системи для зростаючих потреб бізнесу.

Для забезпечення практичного застосування моделей розроблено спеціалізований програмний комплекс «Ризик-Аналітик МБ», що дозволяє малим підприємствам самостійно проводити оцінку ризиків у бухгалтерському обліку. Програма має інтуїтивно зрозумілий інтерфейс та не вимагає глибоких знань з теорії ризиків. Створено систему ключових індикаторів ризику (KRI), адаптованих до потреб малого бізнесу. Індикатори структуровані за чотирма групами: фінансові, операційні, комплаєнс, технологічні. Система раннього попередження включає автоматичний моніторинг критичних показників та сповіщення про перевищення встановлених порогових значень.

З урахуванням галузевої специфіки, дослідження показало суттєві відмінності в структурі та рівні ризиків між різними секторами малого бізнесу. Для підприємств роздрібною торгівлі найбільш критичними є ризики, пов'язані з обліком товарних операцій, застосуванням РРО, правильністю розрахунку ПДВ. Для підприємств сфери послуг основними є ризики неправильного визначення моменту визнання доходу, обліку витрат майбутніх періодів, розрахунку собівартості послуг. Виробничі підприємства малого бізнесу стикаються з підвищеними ризиками в обліку виробничих витрат, калькулюванні собівартості продукції, обліку незавершеного виробництва. ІТ-підприємства та підприємства креативних індустрій мають специфічні ризики, пов'язані з нематеріальними активами, міжнародними операціями, застосуванням спеціальних податкових режимів. Важливим аспектом подальшого розвитку моделювання ризиків є інтеграція ризик-орієнтованого підходу в систему внутрішнього контролю малого підприємства. Це дозволяє не лише виявляти ризики на ранніх етапах, а й формувати превентивні механізми реагування, що мінімізують їх вплив на облікову діяльність. Зокрема, впровадження процедур контролю за критичними точками облікового циклу – такими як формування первинних документів, нарахування податків, складання звітності – сприяє підвищенню достовірності фінансової інформації та зниженню ризику регуляторних санкцій.

Крім того, перспективним є поєднання моделювання ризиків із системою управлінського обліку, що дозволяє оперативно враховувати ризикові фактори при прийнятті управлінських рішень. Такий підхід забезпечує гнучкість і адаптивність малого бізнесу до змін зовнішнього середовища, особливо в умовах нестабільної економіки та високої регуляторної турбулентності. У результаті моделювання ризиків перетворюється з інструменту контролю на стратегічний ресурс управління, що формує основу для сталого розвитку підприємства. У цьому контексті перспективи розвитку моделювання ризиків у бухгалтерському обліку малого бізнесу пов'язані з впровадженням технологій штучного інтелекту та машинного навчання. Розробляються адаптивні моделі, що самостійно налаштовуються під специфіку конкретного підприємства та автоматично коригуються на основі накопиченого досвіду. Перспективним напрямом є створення галузевих баз знань з типовими ризиками та способами їх мінімізації. Інтеграція з регуляторними системами дозволить автоматично отримувати інформацію про зміни в законодавстві та їх вплив на облікові процеси.

Таким чином, моделювання ризиків у бухгалтерському обліку малого бізнесу є ефективним інструментом підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємств. Розроблені моделі враховують специфічні особливості малого бізнесу та забезпечують практично орієнтований підхід до управління ризиками без надмірного ускладнення облікових процесів. Ключовими факторами успішного впровадження є адаптація моделей до галузевих особливостей, забезпечення простоти використання інструментів оцінки ризиків, інтеграція з існуючими обліковими системами. Економічний ефект від впровадження моделювання ризиків значно перевищує витрати на їх створення та підтримання. Перспективними напрямками подальших досліджень є розробка моделей для специфічних галузей економіки, дослідження впливу макроекономічних факторів на ризики малого бізнесу, створення інтегрованих систем ризик-менеджменту для малих підприємств.

Список використаних джерел:

1. Віннікова І.І., Марчук С.В. Ризики в малому бізнесі. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 11. С. 117-183. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/29.pdf
2. Годнюк І. В. Сучасні ризики в обліковій системі підприємства. *Інклюзивна економіка*. 2023. № 1. С. 12-16. URL: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.1-2

УДК 657

Бондаренко Н.М.

доцент кафедри обліку, аудиту, аналізу і оподаткування,

канд. екон. наук, доцент

Університет митної справи та фінансів

ОСОБЛИВОСТІ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ТА ОПОДАТКУВАННЯ РЕЗИДЕНТІВ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ «ДІЯ СІТІ»

Розвиток цифрової економіки в Україні зумовив необхідність запровадження спеціальних правових і податкових режимів, орієнтованих на стимулювання зростання ІТ-сектору та підвищення інвестиційної привабливості держави. Однією з таких інституційних новацій став правовий режим «Дія Сіті», який інтегрує сучасні механізми корпоративного оподаткування з інноваційними підходами до регулювання трудових відносин у сфері високих технологій. Його впровадження спрямоване на формування конкурентного бізнес-середовища, легалізацію доходів суб'єктів господарювання та підвищення прозорості облікових процедур.

Бухгалтерський облік резидентів правового режиму «Дія Сіті» має специфічну структуру, що поєднує вимоги стандартів фінансової звітності з нормами спеціального податкового регулювання. У нормативно-правових актах закріплено перелік критеріїв, виконання яких є обов'язковою умовою набуття та збереження статусу резидента. Ключовою вимогою виступає забезпечення частки кваліфікованого доходу в загальній структурі виручки не менше ніж 90%. До такого доходу відносяться надходження, отримані від діяльності у сферах програмування, ІТ-консалтингу, розробки комп'ютерних ігор, послуг з кібербезпеки, створення вебресурсів та інших, визначених законодавством, напрямів [1]. Це, у свою чергу, обумовлює потребу в деталізованому аналітичному обліку, що забезпечує розмежування кваліфікованих доходів від інших операційних надходжень.

Визнання доходів здійснюється за принципом нарахування відповідно до обраної системи обліку - Національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку або Міжнародних стандартів фінансової звітності [2]. Для компаній, що працюють за моделлю SaaS, особливої ваги набуває правильне віднесення абонентських платежів до відповідного облікового періоду, тоді як ліцензійні надходження повинні відображатися у складі роялті. Такий підхід не лише забезпечує достовірність звітних даних, але й слугує інструментом підтвердження дотримання вимог щодо кваліфікованого доходу. Внутрішні реєстри повинні містити повну інформацію про джерела надходжень, первинні документи, акти виконаних робіт, а також договірні умови, що підтверджують відповідність доходів установленим критеріям.

Система бухгалтерського обліку резидентів «Дія Сіті» передбачає особливий підхід до формування витрат, що зумовлено специфікою функціонування компаній у сфері цифрових технологій. Значну частину витрат становлять видатки на дослідження і розробки, які за дотримання певних критеріїв можуть бути капіталізовані та визнані нематеріальними активами. У разі недотримання таких умов відповідні витрати визнаються як поточні. Окремо у звітності виділяються витрати на обслуговування програмного забезпечення, маркетингові заходи, інфраструктурні сервіси та інші технологічно обумовлені компоненти. Для підприємств, які працюють із хмарними технологіями або залучають потужності дата-центрів, важливим є правильна класифікація відповідних витрат та забезпечення їх об'єктивного і прозорого відображення у фінансовій звітності.

Особливу складність становить облік витрат на оплату праці. Законодавство встановлює мінімальний поріг середньомісячної винагороди фахівцям у розмірі не менше 1200 євро. У бухгалтерському обліку відображаються як виплати штатним працівникам, так і винагороди гіг-спеціалістам. Для останніх передбачено спрощений механізм оподаткування із застосуванням зниженої ставки податку на доходи фізичних осіб у розмірі 5%, що значно зменшує податкове навантаження порівняно з загальним режимом (18%) [1, 3]. У зв'язку з цим, облікова система повинна забезпечувати чітке розмежування виплат за різними формами зайнятості, формування окремих регістрів податкових зобов'язань та належне документальне оформлення кожної операції.

Окрім податку на доходи, до винагород усіх категорій працівників, включно з гіг-спеціалістами, застосовується військовий збір у розмірі 5%, який не скасовується у межах спеціального режиму та підлягає сплаті незалежно від застосування пільгових ставок.

Щодо єдиного соціального внеску, то він нараховується за загальною ставкою 22%, проте база нарахування обмежується розміром мінімальної заробітної плати, що також знижує загальне фіскальне навантаження. Такий підхід сприяє створенню сприятливих умов для роботодавців, стимулює офіційне працевлаштування та підвищує конкурентоспроможність ІТ-ринку в Україні.

Ключовою особливістю облікової системи резидентів «Дія Сіті» є можливість вибору моделі корпоративного оподаткування. Підприємства можуть застосовувати або загальну систему з оподаткуванням прибутку за ставкою 18%, або податок на виведений капітал зі ставкою 9%. У другому

Секція 3. Проблеми теорії та практики бухгалтерського обліку, контролю і аналізу

випадку оподаткуванню підлягають виключно операції, пов'язані з розподілом прибутку, зокрема виплата дивідендів чи прирівняних до них платежів. Відтак, податкові зобов'язання виникають не в момент отримання доходу, а під час фактичного виведення коштів з обігу. Такий підхід дозволяє компаніям акумулювати фінансові ресурси для інвестування в розвиток, інновації та дослідницькі проекти без додаткового фіскального тиску.

Ця модель змінює логіку побудови облікових процесів, зміщуючи акцент із традиційного контролю за фінансовим результатом на документування подій, пов'язаних із вилученням капіталу. Для забезпечення прозорості та коректності звітності резиденти зобов'язані створювати внутрішні реєстри податкових подій, де фіксуються дата, сума та економічна суть кожної транзакції, що потенційно може утворити об'єкт оподаткування.

З метою підвищення ефективності та точності обліку більшість резидентів впроваджують автоматизовані системи бухгалтерського обліку. Використання сучасного програмного забезпечення дозволяє адаптувати звітність до вимог чинного законодавства, оперативно нараховувати податки та внески, здійснювати деталізований аналіз витрат за напрямками діяльності, а також інтегрувати управлінську та фінансову інформацію для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Особливості обліку резидентів також охоплюють процедури підтвердження статусу. Щорічно компанії зобов'язані подавати звітність до Міністерства цифрової трансформації та Державної податкової служби, у якій зазначаються структура доходів, кількість залучених спеціалістів, середній розмір винагороди та інші параметри відповідності критеріям президентства [1]. У разі виявлення порушень можливе анулювання статусу та, відповідно, втрата податкових преференцій, що посилює роль внутрішнього аудиту та системного контролю.

Таким чином, система бухгалтерського обліку резидентів «Дія Сіті» є комплексною та багаторівневою. Вона охоплює обов'язкове підтвердження кваліфікованого доходу, спеціальний порядок визнання витрат на дослідження і розробки, регламентацію виплат штатним і залученим спеціалістам, а також можливість вибору між двома моделями корпоративного оподаткування. Важливим елементом є обов'язковий аудит фінансової звітності, а також широке впровадження автоматизованих рішень, які забезпечують відповідність облікових процедур вимогам чинного законодавства. Сукупність цих чинників формує прозоре й передбачуване середовище для функціонування резидентів у цифровій економіці та сприяє зростанню інвестиційної привабливості ІТ-сектору.

У межах спеціального режиму передбачено також визначення переліку операцій, які вважаються виведенням капіталу. До них, зокрема, належать: безповоротна фінансова допомога, передача активів без компенсації, виплата роялті понад визначені обмеження тощо. Для бухгалтерського обліку це означає необхідність створення окремих реєстрів податкових подій, де фіксуються всі транзакції, що можуть впливати на об'єкт оподаткування. Кожна така операція має бути підтверджена відповідними первинними документами й належно відображена у звітності за відповідний період.

Податкові преференції в межах «Дія Сіті» поширюються не лише на фахівців, а й на стартапи, які в перші роки діяльності можуть скористатися додатковими податковими пільгами. Зокрема, передбачено звільнення від деяких податкових різниць, а також можливість спрощеного ведення обліку [1]. Відповідно, бухгалтерські служби мають забезпечувати контроль за строками дії таких пільг та здійснювати своєчасний перехід на загальний режим після завершення пільгового періоду.

Запровадження спеціального податкового режиму мало стратегічне значення для української економіки. Його впровадження сприяло детінізації доходів ІТ-фахівців, зниженню використання спрощеної системи великими компаніями та формуванню прозорих трудових відносин. Пільгові ставки ПДФО та ЄСВ забезпечують зниження фіскального навантаження на роботодавців, при цьому не зменшуючи бюджетні надходження. Разом з тим, застосування режиму ускладнює бухгалтерський облік, оскільки вимагає детального розмежування операцій за податковими критеріями та точного дотримання законодавчих норм.

З огляду на зазначене, правовий режим «Дія Сіті» має значний потенціал для подальшого розвитку цифрової економіки. За умови збереження стабільності правового регулювання та вдосконалення механізмів реалізації, він може стати дієвим інструментом інтеграції України у міжнародний цифровий простір і сприяти формуванню сталої моделі економічного зростання.

Список використаних джерел:

1. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні: Закон України від 15.07.2021 № 1667-IX. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text>
2. Безверхий К., Золковер А. О., Юрченко О. А. Облік і оподаткування діяльності резидентів Дія Сіті в умовах воєнного стану. *Економічна наука*. 2022. № 15. С. 37-44.
3. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 р. №2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>

УДК 657

Ватула В.В., магістрант**Науковий керівник: Назаренко Т.П., к.е.н., доц.**
*Державний університет «Житомирська політехніка»***ОСОБЛИВОСТІ ОБЛІКОВОГО ВІДОБРАЖЕННЯ ЦІЛЬОВОГО ФІНАНСУВАННЯ ЗА НАЦІОНАЛЬНИМИ ТА МІЖНАРОДНИМИ СТАНДАРТАМИ**

У сучасних умовах господарювання цільове фінансування виступає важливим інструментом підтримки суб'єктів господарювання, особливо у сфері інновацій, соціальних проєктів та розвитку виробничих потужностей. Його правильне відображення у бухгалтерському обліку є запорукою достовірності фінансової звітності підприємства. У національній системі обліку питання цільового фінансування регулюється Національним положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 15 «Дохід» [2], тоді як у міжнародній практиці – Міжнародним стандартом бухгалтерського обліку (МСБО) 20 «Облік державних грантів та розкриття інформації про державну допомогу» [1].

Відповідно до п. 17 НП(С)БО 15, «цільове фінансування визнається доходом у тому звітному періоді, в якому понесено витрати, пов'язані з виконанням умов такого фінансування» [2]. Тобто, облік доходу від цільового фінансування безпосередньо залежить від виконання умов, на які воно було надане. Згідно з п. 18 НП(С)БО 15, «цільове фінансування, отримане для придбання (створення) необоротних активів, визнається доходом протягом періоду корисного використання таких активів пропорційно сумі нарахованої амортизації» [2].

В обліку підприємства отримане цільове фінансування відображається на рахунку 48 «Цільове фінансування і цільові надходження». При цьому суми, що підлягають використанню, визнаються зобов'язанням до моменту фактичного виконання умов фінансування. У міру використання коштів на цільові заходи такі суми визнаються доходом звітного періоду.

У міжнародній практиці відсутнє поняття цільове фінансування натомість існує термін «державні гранти». Відповідно до п. 3 МСБО 20, «державні гранти – це допомога держави у формі передання ресурсів суб'єкту господарювання в обмін на виконання певних умов, пов'язаних з операційною діяльністю» [1]. Згідно з п. 12 МСБО 20, «державні гранти не визнаються доходом, доки не існує обґрунтованої впевненості, що суб'єкт господарювання виконає умови, пов'язані з грантом, і що грант буде отримано» [1]. Крім того, п. 24 МСБО 20 зазначає: «державні гранти, пов'язані з активами, слід визнавати у прибутках чи збитках на систематичній основі протягом строків корисного використання активів» [1]. На відміну від національного стандарту МСБО 20 виділяє два способи відображення грантів: за підходом доходу, коли грант визнається поступово протягом періодів, у яких визнаються відповідні витрати, або за підходом зменшення активу, коли грант безпосередньо зменшує балансову вартість профінансованого активу.

Порівняння підходів до обліку цільового фінансування за НП(С)БО 15 і МСБО 20 свідчить про певну схожість у загальних принципах, але різницю у методології. Національний підхід орієнтований на факт використання коштів, тоді як міжнародний – на обґрунтовану впевненість у виконанні умов гранту. Обидва стандарти визнають дохід поступово, у міру реалізації умов, що забезпечує відповідність доходів і витрат у звітних періодах.

Отже, у національній практиці цільове фінансування трактується як кошти або майно, що надаються підприємству для фінансування певних заходів, і визнаються доходом залежно від характеру витрат. У міжнародній системі обліку аналогічним поняттям є державний грант, який визнається у фінансовій звітності після досягнення обґрунтованої впевненості у виконанні умов його надання. Таким чином, міжнародний підхід є більш принципово-орієнтованим, тоді як національний – процедурним, що відповідає особливостям нормативного середовища України.

Список використаних джерел:

1. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 20 (МСБО 20). Облік державних грантів і розкриття інформації про державну допомогу : Стандарт Ради з Міжнар. стандартів бух. обліку від 01.01.2012. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_041#Text.
2. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 15 "Дохід" : Наказ М-ва фінансів України від 29.11.1999 № 290 : станом на 3 листоп. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0860-99#Text>.

УДК 657

Вінцевіч С.М., магістрант за спеціальністю 071 «Облік і оподаткування»**Науковий керівник: Захаров Д.М., PhD, доцент***Державний університет «Житомирська політехніка»***ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ БЛАГОДІЙНОЇ ДОПОМОГИ ТА ЇЇ
ВІДОБРАЖЕННЯ У ЗВІТНОСТІ**

Розвиток цифрової економіки та зростання обсягів надання інтернет-послуг зумовили необхідність удосконалення системи бухгалтерського обліку в підприємствах сфери телекомунікацій. Після 2022 року цей сегмент набув особливого значення для економічної безпеки та відновлення бізнес-активності в Україні, адже забезпечує критичну цифрову інфраструктуру, дистанційну роботу та доступ до електронних сервісів. У таких умовах постає потреба у формуванні прозорої системи обліку доходів і витрат провайдерів, адаптованої до вимог МСФЗ 15 «Дохід за договорами з клієнтами» [4], а також у посиленні внутрішнього контролю за якістю послуг.

Проблематика бухгалтерського обліку інтернет-послуг полягає у складності достовірного відображення господарських операцій, пов'язаних із наданням цифрових послуг у динамічному середовищі інформаційних технологій. Однією з головних проблем є ідентифікація фактично виконаних зобов'язань за довгостроковими договорами, що потребує розроблення спеціальних методичних підходів до визначення моменту визнання доходу відповідно до економічної сутності операцій, а не лише за формальними ознаками. Додаткових ускладнень набуває питання коректного розмежування доходів між звітними періодами, особливо за умов передплатної системи обслуговування, коли отримані авансові платежі не завжди відповідають фактичному обсягу наданих послуг.

Розвиток онлайн-торгівлі та інтернет-послуг вимагає нових підходів до організації обліку, зокрема у частині визнання доходів, капіталізації витрат на створення та підтримку вебресурсів, обліку доменів і хостингу як нематеріальних активів. Традиційні методики обліку не повною мірою відповідають умовам функціонування цифрової економіки, а тому необхідне вдосконалення нормативно-правового регулювання, автоматизація облікових процесів і розроблення нових механізмів податкового контролю у сфері інтернет-послуг [3].

Водночас існує проблема недостатнього рівня автоматизації процесів обліку технічного обслуговування та експлуатації мережевої інфраструктури, що зумовлює підвищення ризику помилок у визначенні собівартості послуг. Важливим аспектом є також відсутність єдиних галузевих стандартів контролю достовірності даних щодо споживання трафіку, обліку абонентської бази та розрахунків із клієнтами. Невирішеність зазначених питань обмежує можливості формування об'єктивної інформації для управлінських рішень і створює загрози фінансовій прозорості суб'єктів господарювання, що надають інтернет-послуги.

Удосконалення процесу обліку доходів підприємств, що надають інтернет-послуги, доцільно здійснювати шляхом запровадження деталізованої системи аналітичних рахунків, яка забезпечуватиме можливість групування клієнтів за видами, обсягами та умовами надання послуг. Такий підхід дає змогу створити багаторівневу структуру облікових даних, де аналітика формується не лише за контрагентами, а й за типами підключення (домашні, корпоративні, партнерські мережі), тарифними планами, способами оплати та територіальними сегментами ринку.

Застосування аналітичних рахунків у цьому контексті сприяє більш точному визначенню доходів за кожною групою клієнтів, що особливо важливо для підприємств з великою кількістю абонентів і різними моделями обслуговування.

Ефективний бухгалтерський облік та контроль у сфері інтернет-послуг сприяють не лише підвищенню прозорості фінансової інформації, а й зміцненню цифрової стійкості підприємств. Перспективними напрямками подальших досліджень є гармонізація національних стандартів обліку з міжнародними вимогами, автоматизація контролю та впровадження елементів штучного інтелекту для аналізу облікових даних.

Використання аналітичних рахунків для групування клієнтів за видами інтернет-послуг є не лише засобом підвищення точності обліку доходів, а й інструментом формування ефективної системи контролю, орієнтованої на підтримку управлінських рішень і стратегічного розвитку підприємства у цифровому середовищі.

Список використаних джерел

3. Панасюк В.М., Мельничук І.В., Омецінська І.Я. Облік та оподаткування в інтернет-бізнесі: перспективи розвитку та виклики. Бізнес інформ. 2024. Вип. 1, № 552. С. 258–266. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-258-266>.

4. Рада з Міжнародних стандартів фінансової звітності (IASB). МСФЗ 15: Дохід від договорів з клієнтами. Київ: Міністерство фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/IFRS-15_ukr-compressed.pdf

УДК 657

Вітюк А.П., магістрант**Науковий керівник: Городиський М.П., к.ен., доц.
Державний університет «Житомирська політехніка»****РОЗКРИТТЯ ІНФОРМАЦІЇ ПРО ВИТРАТИ У ФІНАНСОВІЙ ЗВІТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА:
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТА МІЖНАРОДНИЙ ПІДХІД**

Розкриття інформації про витрати у фінансовій звітності є ключовим елементом системи фінансового обліку, оскільки саме витрати визначають рівень ефективності діяльності підприємства, формують показник прибутковості та забезпечують основу для прийняття управлінських рішень. Прозоре та обґрунтоване відображення витрат підвищує якість фінансової звітності, її порівнянність та достовірність.

Відповідно до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 16 «Витрати», витрати - це зменшення економічних вигод у вигляді вибуття активів або збільшення зобов'язань, що зумовлює зменшення власного капіталу підприємства (крім зменшення за рахунок вилучення або розподілу власниками) [2]. Стандарт регламентує визнання, склад і класифікацію витрат, виокремлюючи елементи операційних витрат (матеріальні витрати, оплата праці, амортизація, інші операційні витрати) та витрати за функціональним призначенням (адміністративні, збутові, фінансові тощо).

Проте у міжнародній практиці розкриття витрат має ширший і більш гнучкий характер. Основні вимоги щодо цього питання містяться в МСБО 1 «Подання фінансової звітності», який визначає загальні принципи структурування та подання інформації про фінансовий стан, результати діяльності і зміни у власному капіталі підприємства.

Згідно з пунктами 81–105 МСБО 1, витрати визнаються та подаються у Звіті про прибутки та збитки та інший сукупний дохід. Також стандарт передбачає два методи подання інформації про витрати.

Перший метод - класифікація за природою витрат, коли підприємство групує витрати відповідно до їхнього економічного змісту, наприклад: витрати на сировину та матеріали; витрати на оплату праці; амортизація; орендна плата; енергія, податки тощо. Використання даного методу забезпечує користувачів деталізованою інформацією про структуру витрат, однак може бути менш придатним для аналізу рентабельності окремих напрямів діяльності.

Другий метод - класифікація за функціями діяльності, коли витрати групуються за напрямками використання ресурсів, зокрема: собівартість реалізованої продукції; адміністративні витрати; витрати на збут; інші операційні витрати. Застосування такого підходу дає змогу пов'язати витрати з доходами та оцінити ефективність окремих функцій підприємства.

Зокрема, п. 99 МСБО 1 наголошує, що підприємство має обрати один із двох підходів – за природою або за функцією витрат, залежно від того, який спосіб забезпечує більш доречне та надійне подання інформації для користувачів. Крім того, пункт 104 МСБО 1 вимагає розкривати у Примітках інформацію про обраний метод класифікації витрат, суттєві статті, які впливають на фінансові результати, а також інші пояснення, необхідні для розуміння даних звітності [1].

МСБО 1 також акцентує на необхідності послідовності подання (п.45), тобто структура звітності та метод класифікації витрат мають залишатися незмінними від періоду до періоду, якщо немає обґрунтованих причин для змін. Зміна методу класифікації витрат вимагає ретроспективного перерахунку та пояснень у Примітках, оскільки це вже є зміною облікової політики.

Крім того, п. 97 МСБО 1 встановлює, що всі суттєві статті доходів і витрат повинні розкриватися окремо, якщо їхня природа або розмір є такими, що їх окреме представлення має значення для користувачів звітності, що відповідно забезпечує принцип суттєвості та сприяє прозорості обліку.

Отже, порівняння положень НП(С)БО 16 і МСБО 1 свідчить, що міжнародні стандарти забезпечують більш комплексний та аналітичний підхід до розкриття інформації про витрати. Вони орієнтовані не лише на кількісне представлення даних, а й на змістовне пояснення їх економічної сутності, взаємозв'язку з доходами та впливу на фінансовий результат.

З метою гармонізації української звітності з міжнародною доцільно впроваджувати більш детальний підхід до розкриття витрат у Примітках, розкривати інформацію про зміну методів оцінки витрат та пояснювати вплив ключових статей витрат на фінансові результати підприємства, що сприятиме підвищенню прозорості, достовірності та порівнянності фінансової звітності українських суб'єктів господарювання.

Список використаних джерел:

1. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 1 (МСБО 1). Подання фінансової звітності : Стандарт Ради з Міжнар. стандартів бух. обліку від 01.01.2012. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_013#Text.

2. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 16 "Витрати" : Наказ М-ва фінансів України від 31.12.1999 № 318 : станом на 3 листоп. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text>.

УДК 338.2

Грабчак А.С., здобувач ФБСО

Керівник: Городиський М.П. кандидат економічних наук, доцент
Державний університет «Житомирська політехніка»

ПРОЦЕС ЦИФРОВІЗАЦІЇ В СИСТЕМІ ІНФОРМАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні підприємства функціонують у умовах стрімкої цифрової трансформації, що суттєво змінює правила управління інформаційними ресурсами. Врахування особливостей цифровізації стає критично важливим для ефективного інформаційного менеджменту, оскільки технології визначають швидкість, точність та доступність даних. Цифрові платформи, хмарні сервіси та аналітичні системи дозволяють інтегрувати інформаційні потоки та забезпечують оперативне прийняття управлінських рішень. Сучасні технології дають можливість підприємствам ефективніше управляти знаннями, прогнозувати ринкові тенденції та підвищувати конкурентоспроможність [1].

Цифровізація інформаційної системи підприємства це процес переведення та інтеграції всіх елементів інформаційного менеджменту, бізнес-процесів і даних у цифровий формат із застосуванням сучасних інформаційних та комунікаційних технологій. Вона передбачає автоматизацію збору, обробки, зберігання та аналізу інформації, що дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень та швидкість реагування на зміни зовнішнього середовища [2].

Процес цифровізації в системі інформаційного менеджменту підприємства являє собою комплексну трансформацію способів збору, обробки, зберігання, аналізу та передачі інформації з використанням сучасних цифрових технологій. Він включає автоматизацію управлінських і операційних процесів, інтеграцію різних інформаційних підсистем, створення єдиного інформаційного простору та підвищення доступності даних у реальному часі. Цифровізація сприяє оптимізації бізнес-процесів, підвищенню точності аналітики, прискоренню прийняття рішень та зростанню ефективності управління. Крім того, вона забезпечує захист інформаційних ресурсів, управління знаннями та формування стратегічних переваг підприємства в умовах цифрової економіки.

Цілі цифровізації системи інформаційного менеджменту підприємства полягають у підвищенні ефективності, гнучкості та стратегічної цінності інформаційних ресурсів. Цілі можна сформулювати наступним чином [1; 2]:

оптимізація бізнес-процесів – автоматизація рутинних операцій та скорочення витрат часу на обробку інформації;

підвищення точності та оперативності управлінських рішень – забезпечення керівництва актуальною, структурованою та достовірною інформацією в режимі реального часу;

інтеграція інформаційних систем – створення єдиного інформаційного простору, що об'єднує різні підсистеми та забезпечує ефективний обмін даними;

покращення управління знаннями – систематизація, накопичення та аналіз даних для підтримки стратегічного планування та інновацій;

підвищення гнучкості та адаптивності підприємства – швидка реакція на зміни ринку, технологічні інновації та потреби споживачів;

забезпечення кібербезпеки та захисту даних – гарантування цілісності, конфіденційності та доступності інформаційних ресурсів;

сприяння інноваційному розвитку та конкурентоспроможності – використання цифрових технологій для створення нових продуктів, послуг та бізнес-моделей.

Таким чином, процес цифровізації в системі інформаційного менеджменту підприємства є комплексним і включає послідовні етапи від аналізу поточного стану до постійного вдосконалення цифрових систем. Він дозволяє інтегрувати всі підсистеми, автоматизувати бізнес-процеси та забезпечити оперативний доступ до актуальної інформації. Використання сучасних цифрових технологій, таких як ERP, CRM, Big Data, хмарні сервіси, AI та IoT, підвищує точність аналітики та ефективність управлінських рішень. Ці технології сприяють оптимізації збору, обробки, зберігання, передачі та захисту інформації. Крім того, цифровізація забезпечує контроль, моніторинг та безпеку інформаційних ресурсів підприємства. Впровадження цифрових рішень підвищує гнучкість, адаптивність та інноваційний потенціал організації.

Література:

1. Знахур С. В. Інформаційний менеджмент та маркетинг : конспект лекцій. Харків : Вид. ХНЕУ, 2019. 132 с.
2. Скібська К. О., Старіков В. Г. Інформаційний менеджмент у малому та середньому бізнесі. Бізнес Інформ. 2024. №4. С. 284–290.

УДК 657.63:343.35

Гузьо Максим*здобувач освіти 2-го освітнього рівня магістр**спеціальність D1 «Облік і оподаткування»,**Волинський національний університет імені Лесі Українки**Науковий керівник: Садовська І. Б., д.е.н.,**професор кафедри обліку і оподаткування***ПРОФЕСІЙНА ЕТИКА ТА НЕДБАЛІСТЬ АУДИТОРА В УКРАЇНІ: ПОНЯТТЯ, РІЗНІ
ВИМІРИ ВПЛИВУ ТА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ**

У сучасному світі, аудиторська діяльність відіграє ключову роль у забезпеченні довіри до фінансової звітності, ринкового клімату, а також захисту інтересів різноманітних зацікавлених сторін — кредиторів, контрагентів, держави та суспільства в цілому. Водночас аудитори несуть значну відповідальність за дотримання стандартів аудиту, професійної етики та законодавчих вимог. Аудитор — це не лише людина, що перевіряє фінансову звітність суб'єктів господарювання, а й гарант довіри до фінансової інформації підприємств. Від його професійності залежить стабільність бізнесу, інвестиційна привабливість та навіть фінансова безпека держави.

Питанням ролі професійної етики та недбалості аудиторів займалися чимало науковців, серед яких: Ярославна Мулик, Іфедапо Френсіс Аволово, Найджел Гарроу, Дора Чан, Ентоні Оні, Аденіке Абідое та інші. Професійній етиці присвячені багато праць, саме тому метою дослідження є систематизація та узагальнення інформації про недбалість аудиторів, її поняття, виміри, та відповідальність.

Професійна етика — кодекс правил, що визначає поведінку спеціаліста під час виконання службових завдань, норм, які відповідають чинним законам та іншим нормативним документам, професійним знанням, відносинам у колективі, глибокому усвідомленню моральної відповідальності за виконання професійних обов'язків [1].

Під час своєї діяльності аудитори, щоб дотримуватися професійної етики та висококваліфіковано виконувати свої обов'язки, аудитори можуть, а в сучасних реаліях діджиталізації і потребують застосовувати сучасні бухгалтерські програми для ведення своєї діяльності. Як зазначали науковці Тетяна Шматковська і Максим Гузьо, бухгалтерські програмні продукти є надзвичайно важливими у прийнятті управлінських рішень для підприємств. Вони є незамінними інструментами, які допомагають підприємствам забезпечувати точність та оперативність фінансової інформації, а також оптимізувати управління ресурсами та здійснювати обґрунтоване прийняття стратегічних рішень [2].

В той же час, важлива гарна візуалізація даних для кращого наочного розуміння ситуації. Зокрема, науковці Катерина Мельник і Максим Гузьо підкреслювали, що візуалізація даних є не лише важливим, але й невід'ємним елементом аудиторської діяльності, допомагаючи аудиторам аналізувати та розуміти великі обсяги інформації. Використання програмного забезпечення, такого як Excel, Tableau та Power BI, забезпечує аудиторам зручний та ефективний інструментарій для візуалізації результатів та спілкування з клієнтами [3].

Отже, як зазначає науковиця Ярославна Мулик, аудитор повинен надавати фахові послуги згідно з певними технічними і професійними стандартами. Він повинен ретельно та кваліфіковано здійснювати настанови клієнта (чи роботодавця) тією мірою, якою вони сумісні з вимогами стосовно чесності, об'єктивності, незалежності [9].

Але варто зазначити, що професійна недбалість аудитора — це одна з найбільш серйозних загроз, яка може призвести до матеріальних, репутаційних і юридичних наслідків як для суб'єкта аудиторської діяльності, так і для користувачів аудиторської інформації.

Професійна недбалість аудитора — це стан, коли аудитор не виконує або виконує неналежним чином свої професійні обов'язки з точністю, ретельністю, компетентністю чи добросовісністю, які можна очікувати від аудитора з відповідною кваліфікацією і досвідом, діючи у даних обставинах. Ознаки професійної недбалості аудитора проявляються у порушенні встановлених стандартів та невиконанні ключових обов'язків, які забезпечують якість аудиторської перевірки. До них можна віднести відхилення від національних чи міжнародних стандартів аудиту, нехтування етичними принципами незалежності, об'єктивності, професійної компетентності та належної обережності. Важливим сигналом є неналежне планування аудиторської перевірки або її недостатнє документування, що знижує якість оцінки фінансової інформації. Недбалість може проявлятися й у ігноруванні ризиків шахрайства або суттєвих викривлень звітності, а також у поверхневому зборі доказів чи слабкій перевірці системи внутрішнього контролю підприємства. Крім того, проблемою є несвоєчасність, неточність або навіть викривлення даних в аудиторському висновку, що може призвести до введення користувачів фінансової звітності в оману. Міжнародні стандарти аудиту (ISA) та Кодекс етики для професійних бухгалтерів (IESBA) встановлюють

Секція 3. Проблеми теорії та практики бухгалтерського обліку, контролю і аналізу

чіткі вимоги до поведінки аудитора. Вони підкреслюють необхідність збереження незалежності, прояву професійного скепсису, підтримання компетентності, сумлінного збору та належного документування аудиторських доказів. Зокрема, Міжнародний стандарт ISA 200 визначає основні етичні вимоги та закріплює значення професійного судження аудитора, підкреслюючи, що недотримання цих норм може становити прояв професійної недбалості.

Але що відбувається, коли аудитор виявляє службову недбалість? Це питання має комплексний вимір: економічний, правовий і суспільний.

Економічний аспект службової недбалості аудитора полягає в тому, що через неналежне виконання своїх обов'язків аудитор може допустити викривлення фінансової інформації підприємства. У результаті звітність показує не реальний фінансовий стан, а «паперові» дані — наприклад, фіктивний прибуток замість фактичних збитків, завищену вартість активів чи приховані ризики. Такі перекручення мають ланцюговий ефект: інвестори та кредитори, довіряючи недостовірним даним, ухвалюють помилкові рішення і несуть фінансові втрати; держава недоотримує податкові надходження; а на ринку створюється нерівна конкуренція, адже недобросовісні компанії отримують переваги перед тими, хто дотримується правил. Отже, економічна шкода від недбалості аудитора поширюється набагато ширше, ніж на окреме підприємство, і зачіпає фінансову стабільність контрагентів, держави та всього ринкового середовища.

Правовий аспект службової недбалості аудитора полягає у тому, що недотримання професійних стандартів чи законодавчих вимог розглядається як порушення, яке тягне за собою різні види відповідальності. В Україні діяльність аудиторів чітко регулюється Законом України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» [4], а також міжнародними стандартами аудиту (ISA) [5], що встановлюють єдині правила та критерії якості перевірки.

Аудитор може нести цивільно-правову, дисциплінарну, адміністративну, а також кримінальну відповідальність за свою професійну недбалість.

Щодо цивільно-правової та дисциплінарної відповідальності, то аудитор може понести покарання, зазначене в 43 та 44 статті Закону України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» [4]. В цьому випадку аудитор може бути притягнений до компенсації постраждалим сторонам, штрафам, а також втраті права на ведення аудиторської діяльності.

Щодо адміністративної відповідальності, то згідно з ст. 166-26 КУпАП, ст. 166-26: ненадання аудитором інформації до Органу суспільного нагляду за аудиторською діяльністю тягне за собою накладення штрафу від 100 до 200 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян; повторне порушення протягом року — від 200 до 500 НМДГ. Цей вид відповідальності є превентивним і спрямований на забезпечення прозорості та контрольованості діяльності аудиторів [6].

У випадку, якщо службова недбалість аудитора призводить до тяжких наслідків, він може бути притягнутий до кримінальної відповідальності. Згідно з ст. 367 Кримінального кодексу України, службова недбалість, тобто невиконання або неналежне виконання службовою особою своїх службових обов'язків через несумлінне ставлення до них, якщо це завдало істотної шкоди охоронюваним законом правам, свободам та інтересам окремих громадян, державним чи громадським інтересам або інтересам юридичних осіб, — карається штрафом від двох тисяч до чотирьох тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян, або виправними роботами на строк до двох років, або обмеженням волі на строк до трьох років, із позбавленням права обіймати певні посади чи займатися певною діяльністю на строк до трьох років. Те саме діяння, якщо воно спричинило тяжкі наслідки, — карається позбавленням волі на строк від двох до п'яти років із позбавленням права обіймати певні посади чи займатися певною діяльністю на строк до трьох років та зі штрафом від двох тисяч до чотирьох тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян або без такого. Діяння, передбачене частинами першою або другою цієї статті, якщо воно спричинило загибель людини, — карається позбавленням волі на строк від п'яти до восьми років із позбавленням права обіймати певні посади чи займатися певною діяльністю на строк до трьох років [7].

Суспільний аспект службової недбалості аудитора полягає в тому, що його недбалість може мати серйозні наслідки для всього суспільства, а не лише для окремого підприємства. Аудиторська діяльність формує основу для прийняття рішень контрагентами, кредиторами, державними органами та громадськістю. Якщо аудитор неналежно виконує свої обов'язки, фінансова інформація може бути неточною або викривленою, що створює ризики для економічної та соціальної стабільності.

Як зазначали вчені Іфедапо Френсіс Аволово, Найджел Гарроу, Дора Чан, Ентоні Оні, Аденіке Абідос, ескалація випадків шахрайства з фінансовою звітністю, невдалих аудитів та раптових корпоративних банкрутств суттєво вплинула на зацікавлені сторони, що призвело до величезних фінансових втрат у мільярди доларів [8].

Службова недбалість аудитора має багатовимірні наслідки. Економічно вона призводить до викривлення фінансової інформації, втрат контрагентів та кредиторів, спотворення конкуренції і недоотримання податків. В правовому вимірі аудитор несе відповідальність на цивільному, дисциплінарному, адміністративному та кримінальному рівнях, що підкреслює важливість сумлінного виконання професійних обов'язків. Суспільна недбалість аудитора підриває довіру до фінансової системи,

Секція 3. Проблеми теорії та практики бухгалтерського обліку, контролю і аналізу

створює ризики для ринку та державного бюджету і впливає на стабільність економіки. Отже, забезпечення високого професійного рівня аудиторів та дотримання стандартів є ключовим для захисту економічних, правових і суспільних інтересів.

Отже, дотримання аудиторських стандартів, висока професійна етика та контроль за діяльністю аудиторів є ключовими для захисту економічних, правових і суспільних інтересів, а також для забезпечення довіри до фінансової системи

Список джерел

1. Салова, Н. «Професійна етика аудитора: фундаментальні принципи»/ Н. Салова. Аудитор України. Методика та практика аудиту, № 6 (235), 2015, с. 14-19. URL: https://www.pspaudit.com.ua/files/psp_14-19_salova.pdf
2. Гузьо М., Шматковська Т. Бухгалтерські програмні продукти у прийнятті управлінських рішень. *Тези доповідей VI міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні тенденції розвитку обліку, аналізу, контролю, аудиту та оподаткування»*, 16 травня 2024 р. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2024. С. 38-40.
3. Гузьо М., Мельник К. Роль візуалізації даних для підвищення якості аудиторських послуг. *Тези доповідей VI міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні тенденції розвитку обліку, аналізу, контролю, аудиту та оподаткування»*, 16 травня 2024 р. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2024. С. 36-38.
4. Закон України від 21.12.2017 № 2258-VIII «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність». База даних «Законодавство України». Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2258-19>
5. IAASB Handbook. Volume 1 (2016-2017). Міжнародна федерація бухгалтерів (IFAC) та Міжнародна рада з стандартів аудиту і забезпечення якості (IAASB). Переклад українською мовою. —Київ : Міністерство фінансів України, 2017. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/2016-2017-IAASB-Handbook-Volume-1_%D1%83%D0%BA%D1%80.pdf
6. Кодекс України про адміністративні правопорушення : Кодекс України від 07.12.1984 № 8073-X. База даних «Законодавство України». Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10#Text>
7. Кримінальний кодекс України : Закон України від 05.04.2001 № 2341-III. База даних «Законодавство України». Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text>
8. Auditors' Evolving Responsibilities and the Rising Costs of Professional Negligence: A Comprehensive Examination Ifedapo Francis Awolowo, Nigel Garrow, Dora Chan, Anthony Oni, Adenike Abidoye. —Journal of Forensic Accounting Profession, Vol. 4, No. 2 (2024), pp. 20-33. DOI: 10.2478/jfap-2024-0007. URL: <https://doi.org/10.2478/jfap-2024-0007>
9. Мулик, Я. І. «Дотримання професійної етики аудитора як запорука довіри до професії». Я. І. Мулик. Вінниця: Вінницький національний аграрний університет, 2023. URL: <https://orcid.org/0000-0002-8166-2481>

УДК 657.1

Денисюк О.М., PhD студент

Державний університет «Житомирська політехніка»

ТЕХНОЛОГІЇ BIG DATA ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ЗВІТНОСТІ ЗІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: МОЖЛИВОСТІ ТА ЗАГРОЗИ

Запровадження Директиви ЄС 2022/2464 (CSRD) [1] формує нові правила корпоративного звітування в європейських країнах, а також і в Україні, яка перебуває в процесі постійної гармонізації облікового законодавства до вимог ЄС. Зокрема, розробка стандартів ESRS спрямована на деталізацію регламентних процедур складання звітності зі сталого розвитку та підвищення рівня транспарентності діяльності підприємств з позиції різних груп заінтересованих стейкхолдерів.

В той же час, зростання популярності звітів зі сталого розвитку продиктоване не лише змінами системи нормативного регулювання, а й підвищеною обізнаністю стейкхолдерів та прагненням підприємств покращити свою репутацію та легітимізувати свою діяльність в суспільстві. Відсутність досвіду та недосконалість нормативних рекомендацій з підготовки та складання таких звітів породжує проблему недостатнього рівня довіри, коли користувачі сумніваються у достовірності поданої в них інформації. Вона посилюється загальною недовірою до системи бухгалтерського обліку з боку стейкхолдерів, які заінтересовані в інформації про сталий розвиток через неспроможність адекватно відображати багатовимірну та динамічну природу ESG-факторів підприємства. Таким чином, основним завданням для компаній є не лише надання інформації, але й забезпечення її якості, точності та надійності, щоб звіти зі сталого розвитку забезпечували прийняття ефективних інвестиційних рішень, розподіл «зеленого» капіталу та в цілому вирішували проблеми сталого розвитку економіки.

Для того, щоб вирішити проблему недостатньої довіри стейкхолдерів необхідним є удосконалення системи обліково-аналітичного забезпечення формування звітності зі сталого розвитку, зокрема, на основі використання технологій Big Data. Як свідчать проаналізовані дослідження (К.О. Майєгун та Ч. Нваневу [3], Л.Ф. Хуссієн та ін. [2]), використання технологій Big Data кардинально покращує якість звітності зі сталого розвитку, оскільки дозволяє: 1) Покращити процес автоматизації та оптимізації ключових процесів збору та обробки структурованих і неструктурованих даних із різноманітних джерел, що використовуються для формування звітів; 2) Інтегрувати дані з різноманітних джерел в єдину систему; 3) Проводити аналіз сталих даних у режимі реального часу; 4) Аналізувати інтереси стейкхолдерів для забезпечення високого рівня релевантності інформації звітів зі сталого розвитку; 5) Здійснювати прогнозу аналітику щодо появи нових ризиків та можливостей впливу ESG-факторів. Загалом використання Big Data сприяє переходу від загальних традиційних підходів формування бухгалтерських звітів до більш сучасної моделі звітування, що забезпечує формування оперативної, релевантної та достовірної інформації про роль та значення підприємства в досягненні цілей сталого розвитку.

Окрім покращення якості звітів зі сталого розвитку технології Big Data надають підприємствам можливості для стратегічного планування. Завдяки прогнозованому та прескриптивному аналізу можуть вивчатись не лише сталі практики підприємства в ретроспективі, а також можуть моделюватись майбутні сценарії, оцінюватись ризики та формуватись рекомендації щодо розробки оптимальних рішень для досягнення цілей сталого розвитку. Виходячи з таких можливостей технологій Big Data трансформувати організаційно-методичні засади корпоративного звітування, підготовка та формування звітності зі сталого розвитку стає не лише засобом історичного підсумовування «сталих» результатів, а стає інструментом проактивного управління майбутнім підприємства в напрямі забезпечення сталого розвитку. На основі використання технологій Big Data та засобів зі штучним інтелектом з'являється можливість для виявлення прихованих закономірностей та аномалій, прогнозування тенденцій, перетворюючи звітність зі сталого розвитку із рутинного підсумовування результатів на функцію стратегування. Це дозволяє менеджменту підприємства керувати майбутніми викликами, стимулюючи вплив ESG-рішень на фінансові результати, а стейкхолдерам та іншим членам суспільства розуміти стратегічні впливи підприємства в контексті забезпечення сталого розвитку.

Незважаючи на наявні переваги та широкі можливості, використання технологій Big Data для удосконалення корпоративного звітування, породжує нові виклики, пов'язані з прозорістю, етикою та управлінням даними про сталі практики підприємства, що може й негативно позначатись на звітності про сталий розвиток. До таких загроз можна віднести наступні: 1) Використання великих обсягів даних з невисоким рівнем достовірності (помилки, неповнота, неузгодженість тощо); 2) Нерелевантний відбір даних про сталі практики підприємства, зокрема, що характеризують лише позитивні впливи; 3) Необхідність понесення значних витрат на впровадження, використання та інтеграцію технологій Big Data до корпоративної інформаційної системи з метою формування звітності про сталий розвиток; 4) Порушення етичних принципів та норм при зборі даних; 5) Порушення проблем конфіденційності внутрішньокорпоративних даних про сталі практики підприємства; 6) Виникнення опору до змін системи корпоративного звітування з боку працівників бухгалтерської служби.

Секція 3. Проблеми теорії та практики бухгалтерського обліку, контролю і аналізу

Для подолання недоліків використання технологій Big Data в процесі формування звітності зі сталого розвитку слід застосовувати комплексний підхід, який враховуватиме специфічні особливості таких технологій, корпоративні стандарти безпеки, конфіденційності та етики поводження з даними, а також особливості функціонування корпоративної інформаційної системи підприємства. З метою зменшення витрат при застосуванні технологій Big Data слід використовувати хмарні рішення та забезпечувати безперервне навчання працівників у складі міжфункціональних команд, що одночасно забезпечуватиме подолання організаційних бар'єрів та спротив працівників до впровадження технологій Big Data при формуванні звітності зі сталого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting. Режим доступу: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464>
2. Hussien L.F., Alshaketheep K., Al-Ahmed H., Shajrawi A., Alghizzawi M., Zraaqat O., Deeb A. The impact of big data analytics on the sustainability reports quality. Discover Sustainability. 2025. Vol. 6(1). 776.
3. Mayegun K.O., Nwanevu Ch. Harnessing big data and AI to revolutionize sustainability accounting and integrated corporate financial reporting. International Journal of Computer Applications Technology and Research. 2025. Vol. 14, Iss. 06. P. 111-128.

УДК 657.01

Замула І.В., д.е.н., проф., професорка кафедри
інформаційних систем в управлінні та обліку
Колесник О.М., здобувачка вищої освіти другого рівня,
Державний університет «Житомирська політехніка»

ЗВІТНІСТЬ ЗІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ПОНЯТТЯ, ВИДИ, ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ

Сталий розвиток (sustainable development) – це концепція, що вимагає балансу між економічними, соціальними та екологічними цілями суспільства. Її суть полягає в такому розвитку, який задовольняє потреби сьогодення, не ризикуючи при цьому можливостями майбутніх поколінь забезпечувати власні потреби. Ефективне впровадження сталого розвитку вимагає інтеграції його економічних, соціальних та екологічних принципів на всіх суспільних рівнях.

Публікація нефінансової звітності надає зацікавленим сторонам (стейкхолдерам) доступ до комплексної інформації про соціальні та екологічні аспекти діяльності компанії, інтегрованої з її економічними результатами. Такий підхід дозволяє здійснювати більш глибоку та ефективну оцінку бізнес-ризиків, зокрема у довгостроковій перспективі. Це, своєю чергою, є вагомим критерієм при аналізі діяльності компанії з боку акціонерів, інвесторів та кредиторів [1]. Глобальні інтеграційні процеси вимагають від українського бізнесу підвищення рівня прозорості, що виходить за межі традиційної фінансової звітності. В умовах економічної нестабільності та складнощів із залученням іноземного капіталу, ключовим фактором довіри стейкхолдерів стає розкриття соціальних та екологічних аспектів діяльності. Звітність зі сталого розвитку є документом, що системно відображає результати компанії в різних сферах, а також принципи її взаємодії із зацікавленими сторонами. Впровадження такої звітності є дієвим інструментом реалізації соціальної відповідальності та відповіддю на сучасні виклики, пов'язані зі сталим розвитком, використанням ресурсів та демографічними проблемами [2].

Звітність зі сталого розвитку (нефінансова або соціальна звітність) – це документоване зведення даних, яке розкриває принципи та результати діяльності організації в економічному, соціальному та екологічному вимірах. Цей вид звітності відображає особливості середовища функціонування компанії та методи її взаємодії з ключовими групами впливу. Згідно з визначенням Глобальної ініціативи зі звітності (GRI), цей термін охоплює звітність, що інтегрує економічні, екологічні та соціальні аспекти діяльності організації.

У сучасній світовій практиці бухгалтерського обліку виділяють три ключові форми складання нефінансової звітності: довільну, стандартизовану та комплексну.

- 1) Довільна форма звітності, що зазвичай реалізується у вигляді буклетів або публікацій на корпоративних веб-сайтах, орієнтована на широку громадськість. Вона містить інформацію про благодійні програми та підтримку заходів у сфері освіти, охорони здоров'я, культури і спорту, виконуючи переважно іміджеву функцію для популяризації підприємства та його продукції.
- 2) Стандартизована звітність складається на основі міжнародних стандартів, що забезпечує зіставність її даних зі звітами інших компаній та дозволяє об'єктивно визначати соціальний рейтинг суб'єкта господарювання.
- 3) Комплексна форма передбачає надання інтегрованої інформації про діяльність підприємства широкому колу користувачів. Для її підготовки використовуються такі методи, як:
 - потрійний підсумок (Triple Bottom Line), що висвітлює діяльність з економічної, екологічної та соціальної точок зору;
 - метод Лондонської групи порівняльного аналізу (London Benchmarking Group);
 - метод групи корпоративного громадянства (Corporate Social Citizenship) тощо [1].

Отже, підготовка нефінансової звітності та складання звітів зі сталого розвитку безпосередньо є показниками досягнення підприємством певного рівня корпоративної зрілості та усвідомлення важливості прозорості перед суспільством. Оприлюднення такої звітності вітчизняними суб'єктами господарювання демонструє їх готовність до впровадження сучасних європейських та світових стандартів ведення бізнесу. Складання звітів зі сталого розвитку сприяє підвищенню довіри з боку потенційних інвесторів, клієнтів, партнерів та громадських організацій, оскільки забезпечує їх інформацією про багатоаспектну діяльність компанії. Крім того, процес підготовки нефінансової звітності сприяє вдосконаленню системи внутрішнього управління. Таким чином, нефінансова звітність виконує ключову роль у просуванні принципів сталого розвитку, зміцненні довіри стейкхолдерів та забезпеченні ефективного корпоративного управління.

Список використаних джерел:

1. Інтегрована звітність в контексті євроінтеграції України: сучасний стан, перспективи розвитку та запровадження: монографія. За заг. ред. Савченка Т.Г., Гриценко О.І. Суми, 2018. С. 38-44.
2. Москалюк Г., Федоренко К. Нефінансова звітність як показник сталого розвитку підприємства. Відповідальні за випуск. 2024. Т. 72.

УДК: 657:330.15: 502.55

Замула І.В., д.е.н., професор, професорка кафедри
інформаційних систем в управлінні та обліку,

Савчук К.Ю., здобувачка освіти другого рівня

*Державний університет «Житомирська політехніка», м. Житомир, Україна***КЛІМАТИЧНІ ЗМІНИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ПРОМИСЛОВОСТІ У
КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ОБЛІКОВО-ПОДАТКОВИЙ АСПЕКТ**

Останні десятиліття людство все більше звертає увагу та показує глибоку стурбованість щодо клімату. Зміни клімату, зокрема, мають значний та довгостроковий вплив на суспільство, навколишнє середовище та економіку світу [1]. Адже такі зміни є досить відчутними для кожного куточка світу у багатьох аспектах. Глобальні кліматичні зміни створюють суттєві виклики для промислового сектору, вимагаючи не лише технологічної модернізації, але й докорінної ревізії системи корпоративного управління, зокрема фінансового обліку та оподаткування. У контексті сталого розвитку зростає тиск з боку інвесторів, регуляторів і громадськості щодо прозорості відображення екологічних впливів. Таким чином, облік і оподаткування перетворюються з функції простого фіксування фактів на стратегічний інструмент вимірювання, оцінки та управління впливом клімату на вартість підприємства.

Зміна клімату за своєю суттю є коливанням глобальних температур та погодних явищ, що виникають з часом [2]. Варто зазначити, що науковці також називають таке явище «кліматичною кризою», задля підтвердження серйозності проблеми та інформування, що її потрібно вирішувати вже. Крім того, важливим моментом є те, що підґрунтям таких змін є саме люди та їх діяльність. Сучасність орієнтована на збільшення економічного потенціалу країн. Багато досліджень вказують на існування зв'язку між показником ВВП, використанням природних і матеріальних ресурсів та шкодою для довкілля [3].

Стаття ВВС [4] свідчить про те, що протягом 1980-2009 рр. температура повітря була більше 50 градусів за Цельсієм близько 14 днів на рік, що майже вдвічі менше, ніж протягом 2010-2019 рр. Такі різкі зміни свідчать про стрімке наближення до катастрофи. Крім цього, така зміна температури несе за собою і зміну концентрації вуглекислого газу в атмосфері. До прикладу, до 2013 року цей показник становив близько менше 300 ppm, однак з 2013 року цей показник почав стрімко зростати та на 2024 рік становив аж 424 ppm (рис 1).

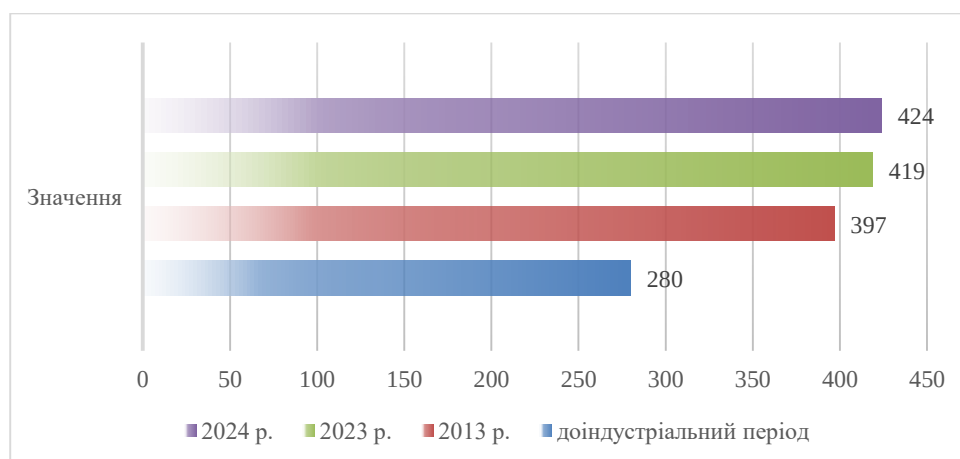


Рис. 1. Динаміка зростання рівня концентрації вуглекислого газу в атмосфері [5]

Основну проблему, що можна виділити з даної динаміки – стрімке зростання. У 2024 р. було зафіксовано рекордний приріст концентрації CO₂, що свідчить про те, що викиди внаслідок виробничої діяльності продовжують зростати, а природні ресурси, що допомагають вирішувати дане питання стають менш ефективними через глобальне потепління.

Кліматичні ризики поділяються на дві основні групи, кожна з яких має прямі облікові наслідки:

Секція 3. Проблеми теорії та практики бухгалтерського обліку, контролю і аналізу

1) фізичні ризики – пов'язані з безпосереднім впливом екстремальних погодних явищ (повені, посухи) на активи та операції. Обліковими наслідками є необхідність тестування на знецінення основних засобів та нематеріальних активів (МСБО 36), формування резервів та оціночних зобов'язань під можливі збитки (МСБО 37), а також перегляд термінів корисного використання активів;

2) перехідні ризики – виникають внаслідок переходу до низьковуглецевої економіки. Обліковими наслідками є необхідність відображення нових видів зобов'язань, пов'язаних із вуглецевим оподаткуванням, придбанням квот на викиди, або штрафами за невідповідність екологічним нормам. Також сюди належить облік витрат на екологічні інновації та НДДКР.

Для ефективного управління необхідний перехід до обліку екологічних впливів. Податкова система є ключовим важелем впливу на екологічну поведінку підприємств. Введення або посилення вуглецевого податку чи обов'язкової участі у системі торгівлі викидами прямо впливає на собівартість продукції та фінансовий результат. Підприємства зобов'язані відображати очікувані виплати вуглецевого податку як поточні зобов'язання та операційні витрати у періоді їх виникнення. Податкова функція повинна розробити стратегії для мінімізації податкового навантаження шляхом інвестування у низьковуглецеві технології та підвищення енергоефективності.

Крім того, ключовим елементом сталого розвитку є прозорість розкриття інформації про кліматичні ризики. Сучасні стандарти вимагають, щоб вплив клімату був оцінений з точки зору матеріальності для фінансового стану компанії. Згідно з рекомендаціями TCFD [6] та новими стандартами IFRS S1 [7] та IFRS S2 [8], підприємства мають розкривати інформацію щодо управління кліматичними ризиками, а також кількісні та якісні дані про викиди парникових газів. Інтегрована звітність є інструментом, що пов'язує фінансові показники з екологічними та соціальними. Бухгалтери виступають "перекладачами", які перетворюють нефінансові дані (про викиди, споживання ресурсів) на зрозумілі для інвесторів фінансові показники, показуючи, як кліматичні ризики розвиваються або як кліматичні можливості створюють вартість.

Отже, кліматичні зміни змушують промислові підприємства не лише змінювати технологічні процеси, але й кардинально переосмислити облікові підходи. Необхідна розробка уніфікованих методик обліку щодо екологічних впливів. Ефективне управління податковими ризиками та використання стимулюючих екологічних податкових механізмів є критичним для забезпечення конкурентоспроможності в умовах "зеленого" переходу. Перехід до обов'язкового розкриття кліматичної інформації відповідно до міжнародних стандартів (IFRS S2) є неминучим і вимагає підвищення компетенцій фінансових фахівців у сфері сталості. Подальші дослідження повинні бути зосереджені на розробці національних стандартів обліку та оподаткування, які б поєднували українську практику з міжнародними вимогами сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. Зміна клімату: наслідки та заходи адаптації : Аналіт. доп. / С. П. Іванюта та ін. Київ : Нац. ін-т стратег. дослідж., 2020. 110 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-10/dop-climate-final-5_sait.pdf (дата звернення: 11.10.2025).
2. Зміна клімату і як з нею боротися: ключова інформація. *Глобальний сайт ЮНІСЕФ*. URL: <https://www.unicef.org/ukraine/stories/climateaction> (дата звернення: 28.10.2025).
3. Кліматична (не)справедливість: вплив зміни клімату на вразливі соціальні групи в містах України : Дослідження. Представництво Фонду ім. Г. Бюлля в Україні, 2020. 72 с. URL: [https://cedos.org.ua/pdf/Кліматична_\(не\)справедливість.pdf](https://cedos.org.ua/pdf/Кліматична_(не)справедливість.pdf) (дата звернення: 18.10.2025).
4. Зміна клімату: як світ зникає жити за температури понад 50°C - BBC News Україна. *BBC News Україна*. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-58545568> (дата звернення: 20.10.2025).
5. Учасники проєктів Вікімедіа. Вуглекислий газ в атмосфері Землі – Вікіпедія. *Вікіпедія*. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Вуглекислий_газ_в_атмосфері_Землі (дата звернення: 15.10.2025).
6. Task Force on Climate-Related Financial Disclosures | TCFD). *Task Force on Climate-Related Financial Disclosures*. URL: <https://www.fsb-tcf.org/> (date of access: 19.10.2025).
7. IFRS - IFRS S1 General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information. *IFRS - IFRS Foundation*. URL: <https://www.ifrs.org/supporting-implementation/supporting-materials-for-ifrs-sustainability-disclosure-standards/ifrs-s1/> (date of access: 15.10.2025).
8. IFRS - IFRS S2 Climate-related Disclosures. *IFRS - IFRS Foundation*. URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/ifrs-s2-climate-related-disclosures/> (date of access: 20.10.2025).

УДК 657

Захаров Д.М., PhD, доц.
доцент кафедри інформаційних систем в управлінні та обліку
Державний університет «Житомирська політехніка»

ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕРЕЖЕВИХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ФОРМ У ЦИФРОВУ ЕПОХУ

На початку XXI століття економічна наука зіткнулася з фундаментальними змінами у формах організації бізнесу, що зумовлено розвитком цифрових технологій та мережових взаємодій. Традиційні ієрархічні та ринкові моделі управління поступово доповнюються мережевими структурами, у яких координація здійснюється на основі довіри, репутації та соціальних норм. Такі трансформації зумовили формування нових теоретичних підходів від концепцій мережевого врядування до моделей відкритих інновацій і цифрових екосистем. Дослідження цих процесів має важливе значення для розуміння сучасної економіки, у якій межі між організаціями стають дедалі прозорішими, а конкурентоспроможність визначається ефективністю мережових зв'язків.

Мережеве врядування використовується для позначення способу координації в мережових структурах, який спирається не на командну ієрархію і не на анонімний ринок, а на соціальні механізми, такі як довіра, норми, репутація. Дослідники Кендас Джонс, Віл'ям Хестерлі і Стефен Боргатті запропонували «загальну теорію мережевого врядування», де визначили, за яких умов мережа ефективніша, ніж ринок чи ієрархія [4]. В дослідженні доведено, що мережа як форма управління має переваги, коли транзакції між сторонами відбуваються часто, в умовах невизначеності і складності, та вимагають специфічних інвестицій, тобто коли потрібна гнучкість і адаптація [4]. За таких умов ринок гірше працює через високі транзакційні витрати та ризик опортунізму, а ієрархія теж не є оптимальною формою організації, оскільки є бюрократичною і складно адаптовується. Натомість мережа, структурно «вбудовуючи» транзакції у довгострокові відносини, дозволяє учасникам координувати дії через взаємні коригування і застосовувати соціальні санкції проти опортунізму.

Учасники мережі формують «закриту спільноту» з високим рівнем довіри та обміну інформацією. К. Джонс, В. Хестерлі і С. Боргатті визначають роль таких соціальних механізмів, як «обмежена обмінність» (exclusive exchange), що означає умови, коли учасники хочуть мати справу один з одним, а не виходити назовні [4]. В такому середовищі погана репутація стає відомою всій мережі і призводить до виключення винного, а також мережа виробляє свої неформальні нормативні правила [4]. На практиці іноді є лідер мережі, але він більшою мірою виконує роль координатора, ніж автократа, а його влада тримається на довірі та взаємній вигоді. Концепція мережевого врядування важлива для розуміння сучасних досліджень з теорії мережових організацій.

Мережа – це не хаос, а третя форма організації, зі своєю логікою, яка відмінна від ринку та бюрократії [6]. Мережі можуть саморегулюватися і бути стабільними, навіть якщо юридично учасники незалежні. Застосування ідей мережевого врядування видно і в приватному секторі, і в публічному. Концепція «публічно-приватних партнерських мереж» при наданні суспільних послуг, де різні актори (уряд, бізнес, громади) разом розробляють політику та впроваджують її. В. Повел аналізує моделі управління мережами: через лідера-«вузол», через спільну координаційну команду тощо. Отже, у сучасній теорії термін «мережеве врядування» закріпився як загальний для випадків, де відсутня формальна єдина ієрархія, але є упорядкована координація на основі угод, норм і довіри.

Сучасний менеджмент інновацій оперує поняттям «відкриті інновації» [6], яке полягає у тому, що компанія не замкнена, а активно співпрацює із зовнішніми партнерами, першочергово стартапами, університетами та кінцевими користувачами у розробці нових продуктів. Досить часто, при характеристиці взаємодії сучасних підприємств з зовнішніми стейкхолдерами використовують поняття «екосистема», підкреслюючи мережевий характер сучасних інноваційних процесів. Під поняттям екосистема варто розуміти мережу різномірних учасників, які взаємодоповнюють один одного. Наприклад, навколо великих ІТ-компаній («Meta», «Apple») існують екосистеми з сотень дрібніших фірм-розробників застосунків та алгоритмів, постачальників комплектуючих, сервісних провайдерів. Всі вони спільно творять цінність і розвивають технологію. Теорія екосистем має спільні характеристики з теорією кластерів, але акцентує саме на функціональних ролях – хто ядро, хто периферія. Поняття екосистеми

Секція 3. Проблеми теорії та практики бухгалтерського обліку, контролю і аналізу

популяризувалося в 2010-х роках і нині активно використовується для опису мережевих платформних бізнес-моделей.

Окремо слід відзначити феномен цифрової економіки, що розвинувся в 2000–2020-х роках. Інтернет-платформи є по суті мережевими організаціями нового типу. Наприклад, «Uber» – це платформа, що зв'язує водіїв і пасажирів у децентралізовану мережу транспортних послуг; «Airbnb» – мережа власників житла і орендарів, з'єднаних через цифровий сервіс. Такі компанії не володіють більшістю ресурсів, вони виступають посередниками-координаторами великої мережі розпорошених учасників. В теорії організацій це створює нові питання: як управляти якістю і довірою в таких масштабних мережах з великою кількістю акторів? Відповідь знову ж таки лежить у сфері репутаційних механізмів і алгоритмів, які фактично замінюють менеджерів. Наприклад, «Uber» встановлює рейтинги водіям і пасажирам. Рейтинг формує систему довіри, що дисциплінує учасників і стимулює належну поведінку, аналогічно до соціального контролю в менших мережах [5]. Також платформи використовують мережеві ефекти – чим більше учасників, тим цінніша мережа для кожного [5]. Такі організаційні зв'язки створюють позитивний цикл зростання, але й монополізацію, оскільки великі платформи поглинають дрібні.

В цілому, цифрова революція посилила мережевий характер економіки, де будь-яка компанія може з'єднатися з будь-якою через інтернет, утворивши віртуальну мережу. Варто зазначити, що ще наприкінці 80-х з'являлись концепції електронних ринків та електронних ієрархій [1], які передбачали, що ІКТ знизять трансакційні витрати і посилять роль ринкових (мережевих) форм проти ієрархій. Сьогодні це справді сталося в багатьох галузях. Аутсорсинг, фрілансери, краудсорсинг є прикладами, як технологія дозволила функціонувати мережам там, де раніше доводилося створювати фірму.

Отже, сучасний стан теорії мережевих організацій є синтезом кількох галузей науки. Є мережева аналітика, представлена математичною теорією графів та соціометрією, що надає інструменти кількісно вимірювати структуру мереж. Далі, теорія соціального капіталу, яка акцентує вигоди, що виникають з мереж довіри і взаємності у спільнотах [3]. Зрештою, теорія «балансування» та динаміки мереж про те, що актор, який з'єднує дві не пов'язані між собою мережі, отримує інформаційну вигоду [2].

Бухгалтерський аспект функціонування мережевих організацій полягає у забезпеченні прозорості, довіри та координації між численними учасниками мережі, які юридично залишаються незалежними. У таких структурах облік виконує не лише інформаційну, а й комунікаційну функцію. Фактично бухгалтерський облік стає засобом узгодження інтересів і механізмом підтримки репутаційної відповідальності. Облікові дані виступають спільною мовою взаємодії між партнерами мережі, формуючи основу для прийняття рішень, розподілу результатів спільної діяльності та оцінки внеску кожного учасника.

У цифрових системах, де значна частина операцій здійснюється через платформи, бухгалтерський облік інтегрується з аналітичними системами, що дозволяє в реальному часі відслідковувати фінансові потоки, взаєморозрахунки та ризики. Таким чином, бухгалтерський облік стає елементом мережевого врядування — інструментом саморегуляції, контролю довіри й узгодження дій акторів, що забезпечує стабільність і розвиток мережевих форм бізнесу.

Мережеві організації сьогодні охоплюють широкий діапазон явищ – від невеликих кластерів до глобальних платформ, від приватних консорціумів до публічних мереж. Теорія зосереджується на пошуку оптимальних моделей управління такими мережами. Проблематика досліджень зосереджена на вирішенні питань як координувати інноваційну мережу, щоб усі учасники отримали вигоду, або як запобігти розпаду мережі через опортунізм. Сучасна теорія визнає цю складність і намагається її картографувати.

Отже, розвиток теорій мережевих організацій привів до переосмислення того, що таке компанія і що таке ринок. Зараз говорять не просто «компанія проти ринку», а про «мережеву економіку» в цілому, де межі організацій стають прозорими, а конкурентна боротьба відбувається між цілими мережевими екосистемами.

Наукові дослідження мережевих організацій тривають. Новими викликами є вимірювання стійкості мережі у кризових ситуаціях (пандемії, війни), наприклад, як ланцюги постачань перебудовуються мережево; використання штучного інтелекту в управлінні мережами; поєднання конкуренції і кооперації у межах платформ. Але історичний огляд, демонструє, що сучасна теорія організацій ґрунтується на багатій традиції економічних, соціологічних та управлінських вчень. Кожна історична епоха додає свій шар до розуміння того, як люди і структури об'єднуються для спільної діяльності. Концепція мережевої

Секція 3. Проблеми теорії та практики бухгалтерського обліку, контролю і аналізу

організації є результатом цього розвитку, і наразі вона є однією з ключових парадигм для пояснення взаємопов'язаного світу.

Узагальнюючи, можна зазначити, що розвиток теорій мережевих організацій відображає перехід від ієрархічних і ринкових структур до гнучких систем взаємодії, заснованих на довірі, нормах та репутаційних механізмах. Мережеве врядування стало ключовою формою координації у цифровій економіці, де платформи, екосистеми та відкриті інновації визначають нові принципи створення вартості. Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленні аналізу ролі обліково-аналітичних систем у мережевих структурах, зокрема щодо формування довіри, забезпечення прозорості та оцінювання ефективності взаємодії між учасниками мережевих екосистем.

Список використаних джерел:

1. Bakos, J. Y., & Malone, T. W. *Electronic markets and electronic hierarchies: Effects of information technology on market structure and corporate strategies*. *Communications of the ACM*. 1987. Vol. 30(6). pp. 295–304.
2. Burt R.S. *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Harvard University Press. 1992. P.323. URL: <http://www.jstor.org/stable/j.ctv1kz4h78>
3. Coleman J. S. Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*. 1988. Vol. 94(1). P. 95–S120. <http://www.jstor.org/stable/2780243>.
4. Jones C., Hesterly W. S., Borgatti, S. P. A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms. *The Academy of Management Review*. 1997. Vol. 22(4). pp. 911–945. <https://doi.org/10.2307/259249>
5. Moazed A., Johnson N. *Modern Monopolies: What It Takes to Dominate the 21st-Century Economy*. First edition. New York. N.Y.: St. Martin's Press. 2016. 256 p.
6. Powell W. M. Neither Market nor Hierarchy; Network Forms of Organization. In B. M. Staw, & L. L. Cummings (Eds.). *Research in Organizational Behavior*. 1997. Vol. 12. pp. 295-336

УДК 657.37

Кашперська А.І., доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування, к.е.н., доцент*Державний біотехнологічний університет,***АКТУАЛЬНІ НАПРЯМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ОБЛІКУ ТА ЗВІТНОСТІ СУБ'ЄКТІВ
ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ**

Процес євроінтеграції України з кожним днем все більш набирає обертів. Різноманітні політичні та економічні реформи мають неабиякий вплив на діяльність суб'єктів господарювання, що обґрунтовує необхідність удосконалення положень облікової системи. Це стосується не лише комерційних підприємств та організацій, а й установ, які повністю або частково фінансуються за рахунок бюджетних коштів і є повноправними суб'єктами господарювання.

Визначальною проблемою модифікації обліку в бюджетних установах є відсутність єдиних підходів до розробки дієвих механізмів удосконалення системи обліку відповідно до вимог міжнародних стандартів, а також створення єдиного організаційного та інформаційного забезпечення обліку [1].

Чимало кроків вже зроблено в напрямі реформування в обліку бюджетної сфери, а саме:

- на сьогодні є чинною Загальнодержавна програма пристосування нормативних актів та документів України до вимог законодавства Європейського Союзу, в якій сформульовано механізм адаптації діючої вітчизняної нормативно-правової бази з обліку, в тому числі і для установ державного сектору;

- розроблено та впроваджено Стратегію модернізації системи бухгалтерського обліку та фінансової звітності в державному секторі на період до 2025 року, яка визначає основні напрями удосконалення бухгалтерського обліку та фінансової звітності, зокрема: нормативно-правового підґрунтя, методологічних та організаційно-методичних аспектів, підготовки та підвищення кваліфікації облікових кадрів. Крім того, Стратегією передбачено створення та впровадження інформаційно-аналітичної системи ведення бухгалтерського обліку та складення фінансової звітності суб'єктами державного сектору [2];

- запроваджено 20 Національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку в державному секторі, при розробленні яких було взято за основу міжнародні стандарти IPSAS. При цьому узгодженість національних стандартів з міжнародними складає більше ніж 80%;

- введено в дію наказ № 28 від 25.01.2019 р. Державної казначейської служби України «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування органами Державної казначейської служби України форм фінансової звітності», які визначають порядок заповнення і строки подання фінансової звітності про виконання державного та місцевих бюджетів, зведених показників консолідованої фінансової звітності головних розпорядників коштів державного та місцевих бюджетів, бюджетів та органів фондів загальнообов'язкового державного соціального і пенсійного страхування Державною казначейською службою України та органами Державної казначейської служби України [3];

- введено в дію розпорядження № 1805-р від 29 грудня 2021 р. Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2022-2025 роки та плану заходів з її реалізації», в якій виділено стратегічні цілі та показники їх досягнення з питань дотримання загальної бюджетно-податкової дисципліни, підвищення ефективності розподілу ресурсів, забезпечення ефективного виконання бюджетів, підвищення рівня прозорості та підзвітності в управлінні державними фінансами, розвиток управління людськими ресурсами, а також визначено очікувані результати реалізації стратегії, можливі ризики та напрями моніторингу процесу впровадження реформ;

- в травні 2025 року введене в дію Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про продовження строку реалізації Стратегії здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами та плану заходів щодо її реалізації» на період до 2030 року. Основною метою зазначеної стратегії є побудова ефективної та прозорої системи управління ІТ для забезпечення цифровізації системи управління державними фінансами;

- затверджено оновлене Типове положення про бухгалтерську службу бюджетної установи в травні 2025 року, яке визначає завдання та обов'язки обліковців, сприятиме удосконаленню структури, основних функцій та повноваження бухгалтерських служб суб'єктів державного сектору. Зміни, окреслені у положенні, стосуються всіх без виключення бюджетних установ і спрямовані на підвищення ефективності діяльності облікових служб, достовірності та прозорості облікової та звітної інформації. Оновлення положення, яке передбачає імплементацію нової моделі організації облікових служб розпорядниками бюджетних коштів, є результатом реалізації відповідного заходу модернізації системи бухгалтерського обліку в державному секторі, передбаченого Стратегією;

- наказом №420 від 20 серпня 2025 року Міністерством фінансів України затверджено нові Методичних рекомендацій щодо функціонування внутрішнього контролю у розпорядників бюджетних коштів, на підприємствах, в установах та організаціях, що належать до сфери їх управління. Відповідно до наказу, керівники мають інтегрувати внутрішній контроль у всі управлінські процеси, включаючи планування, закупівлі, бухгалтерський облік, кадрову роботу. Цей документ формує нову культуру

Секція 3. Проблеми теорії та практики бухгалтерського обліку, контролю і аналізу

управління у публічному секторі – від орієнтації на формальні перевірки до системного управління ризиками та забезпечення ефективності використання державних ресурсів [4];

- наказом від 06.08.2025 №391 Міністерство фінансів України затверджено зміни до додатків 1 і 2 Порядку реєстрації та обліку бюджетних зобов'язань розпорядників і одержувачів бюджетних коштів в органах Казначейства. Зазначені зміни було внесено з метою підвищення контролю та аналітики бюджетних зобов'язань, забезпечення ідентифікації кредиторів, врахування особливостей реєстрації фізичних осіб, уніфікації підходу до використання форм документації;

- протягом вересня 2025 року Міністерством фінансів України внесено зміни до Типової програмної класифікації видатків та кредитування місцевого бюджету, а саме: типову класифікацію було доповнено новими позиціями з метою ефективного використання субвенцій для забезпечення ефективного фінансування освіти й спеціалізованих закладів, фінансування харчування учнів закладів загальної середньої освіти, розвитку фондів житла тимчасового проживання тощо.

Крім того, влітку 2025 року розпочато підготовку нової Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2026-2030 роки. Серед основних напрямів Стратегії передбачене: запровадження нагляду у бюджетному процесі; посилення фінансового контролю як зовнішнього, так і внутрішнього; виділення інтегрованого планування ресурсів; модернізація обліку та фінансової звітності.

Зареєстровано проєкт наказу Міністерства фінансів України «Про затвердження Змін до деяких національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку в державному секторі». Проєкт передбачає наступні зміни до наступних положень: НП(С)БОДС 101 «Подання фінансової звітності»; НП(С)БОДС 102 «Консолідована фінансова звітність»; НП(С)БОДС 103 «Фінансова звітність за сегментами».

Крім того, орієнтовно у грудні 2025 року, прогнозується затвердження нової Стратегії.

Проте, не дивлячись на прийняття та удосконалення низки нормативних документів, що стосуються модернізації системи бухгалтерського обліку та фінансової звітності в державному секторі, це питання й надалі залишається надзвичайно актуальним і потребує доопрацювання діючої нормативно-правової бази, розробки та впровадження різних заходів та механізмів удосконалення організації обліку в бюджетних установах та складання звітності.

Так, серед таких заходів доцільно виділити забезпечення супроводження інтегрованої системи автоматизації ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності в державному секторі [2]. Цей захід виділений в Стратегії модернізації системи бухгалтерського обліку та фінансової звітності в державному секторі на період до 2025 року. Основною метою заходу є впровадження та налаштування централізованої інформаційно-аналітичної системи бухгалтерського обліку суб'єктів державного сектору та її інтеграція з «С-Data» та системою подання електронної податкової звітності – e-Reporting, поступовий перехід на електронний документообіг та підвищення кібербезпеки даних. Так, наприклад, впровадження автоматизованої системи електронної звітності Казначейства «С-Звітність» сприятиме оптимізації процесу подання бюджетними установами фінансової звітності.

Діджиталізація бюджетних процесів, державних закупівель, фінансової та податкової звітності допоможе підвищити ефективність управління державними фінансами та знизити корупційні ризики. Підвищення прозорості, відкритості, достовірності та якості фінансової звітності шляхом представлення фінансових та нефінансових показників сприятиме забезпеченню сталого розвитку нашої країни. Подальша модернізація системи бухгалтерського обліку та фінансової звітності в державному секторі має бути спрямована на узгодженість національної й міжнародної методології і методики бухгалтерського обліку і звітності, забезпечення консолідації звітності на різних рівнях, використання аналітики штучного інтелекту для прогнозування, контролю та мінімізації ризиків, удосконалення системи підготовки і професійного розвитку облікових кадрів суб'єктів державного сектору.

Список використаних джерел:

1. Ковтуненко К.В., Кучеренко Т.О. Особливості бухгалтерського обліку бюджетних установ України в умовах переходу до міжнародних стандартів. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2014. № 2 (12). С. 79-82. URL : <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n2.htm>
2. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.06.2018 р. №437-р «Про схвалення Стратегії модернізації системи бухгалтерського обліку та фінансової звітності в державному секторі на період до 2025 року». URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/437-2018-%D1%80#Text>
3. Наказ № 28 від 25.01.2019 р. Державної казначейської служби України «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування органами Державної казначейської служби України форм фінансової звітності». URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0028840-19#n12>
4. Нові Методичні рекомендації Мінфіну щодо внутрішнього контролю у розпорядників бюджетних коштів. URL : https://buhgalter.com.ua/news/buhgalterskiy-oblik/metodichni-rekomendatsiyi-minfinu-shchodo-vnutrishnogo-kontrolyu/?utm_source=esputnik&utm_medium=email&utm_campaign=news-buhcom

УДК 658.012.7

Н.Б. Кашена д-р, екон.наук, проф.
Р.М. Остапенко канд.екон.наук, доц.
Державний біотехнологічний університет

ЗАСТОСУВАННЯ БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ ДЛЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ В СИСТЕМІ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах цифрової трансформації економіки та зростання конкуренції на глобальних ринках посилюються вимоги до якості внутрішнього контролю підприємств. Традиційні підходи до організації контрольних процедур у бухгалтерському обліку, що базуються на ручній перевірці документів і суб'єктивних судженнях, дедалі менше відповідають сучасним потребам бізнесу. У цьому контексті бізнес-аналітика як сукупність технологій для збору, обробки та інтерпретації великих обсягів даних відкриває нові можливості для підвищення ефективності контролю.

Теоретичні засади дослідження базуються на концепції бізнес-аналітики, яка у контексті внутрішнього контролю охоплює чотири ключові компоненти: описову аналітику для оцінки поточного стану процесів, діагностичну — для з'ясування причин відхилень, передиктивну — для прогнозування ризиків, та прескриптивну — для формування оптимальних управлінських рішень. Водночас фундаментом аналітичного підходу виступає модель COSO, що включає п'ять взаємопов'язаних компонентів: контрольне середовище, оцінку ризиків, контрольні заходи, інформацію та комунікацію, моніторинг. Інтеграція бізнес-аналітики в кожен із цих компонентів дозволяє створити автоматизовану систему контролю, здатну до адаптації та проактивного реагування.

Застосування бізнес-аналітики у внутрішньому контролі передбачає низку принципів, які забезпечують її ефективність. Зокрема, йдеться про безперервний моніторинг операцій у реальному часі, об'єктивність оцінок завдяки алгоритмам, проактивне виявлення ризиків через прогнозування та гнучкість системи щодо змін у бізнес-процесах. Ці принципи формують основу для побудови сучасної контрольної архітектури, орієнтованої на дані.

Для реалізації зазначених принципів необхідна чітка методологія впровадження, яка базується на моделі зрілості бізнес-аналітики. Вона передбачає поетапне нарощування функціональності аналітичної системи. На початковому етапі формується інтегроване сховище даних (Data Warehouse), яке консолідує інформацію з облікових систем, банківських виписок, первинних документів та зовнішніх джерел. Наступним кроком є розробка ключових показників ефективності контролю (KPI) та створення інтерактивних дашбордів для візуалізації результатів. Після цього впроваджуються методи виявлення аномалій. Завершальним етапом є застосування алгоритмів машинного навчання для передиктивної аналітики та автоматизації рутинних процедур.

Практичне застосування бізнес-аналітики охоплює широкий спектр контрольних функцій, що дозволяє перейти від вибіркового перевірок до системного моніторингу. Автоматизована перевірка фінансових операцій здійснюється за заданими правилами бізнес-логіки, що дає змогу оперативно виявляти порушення, дублювати платежів або операції з підозрілими контрагентами. Поглиблений аналіз динаміки ключових показників дозволяє виявляти нетипові зміни, які можуть свідчити про порушення контрольних процедур. Особливе значення має оцінка співвідношень між статтями фінансової звітності, що дозволяє виявляти потенційні маніпуляції [1].

Для забезпечення об'єктивної оцінки ефективності контролю використовується система KPI, яка включає такі метрики, як коефіцієнт виявлення порушень, час реагування, вартість контрольних процедур, індекс покриття ризиків та рівень автоматизації. Технологічна реалізація аналітики передбачає використання програмних продуктів Power BI, Tableau, QlikView, а також відкритих рішень на базі Python і R. Інтеграція з ERP-системами здійснюється через API та ETL-процеси, що забезпечує автоматичне завантаження даних і підвищує оперативність контролю.

Попри очевидні переваги, впровадження бізнес-аналітики супроводжується низкою викликів, які необхідно враховувати при плануванні трансформації контрольної системи. Серед них — високі інвестиції в інфраструктуру, потреба у кваліфікованих кадрах, стандартизація даних, адаптація організаційної структури та забезпечення кібербезпеки. Особливої уваги потребує підготовка персоналу: ефективне використання аналітики вимагає не лише технічної експертизи, а й розвитку аналітичних компетенцій у фахівців фінансових, ревізійних та управлінських підрозділів.

Слід зазначити, що бізнес-аналітика є ключовим інструментом модернізації внутрішнього контролю в системі бухгалтерського обліку. Її інтеграція забезпечує безперервний моніторинг, об'єктивність оцінок, проактивне управління ризиками та адаптивність до змін.

Список використаних джерел

1. Кашена, Н., Остапенко, Р., & Велієва, В. (2024). Бізнес-аналітика як інструмент обробки даних. *Економіка та суспільство*, (62). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-14>

УДК 336.22:338.5

**Климчук Д. С., магістрант
кафедри інформаційних систем в управлінні та обліку
Науковий керівник: Назаренко Т. П., к.е.н., доц.
доцент кафедри інформаційних систем в управлінні та обліку
Державний університет «Житомирська політехніка»**

ТРАНСФЕРТНЕ ЦІНОУТВОРЕННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОДАТКОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах глобалізації та інтеграції України у світовий економічний простір питання забезпечення податкової безпеки підприємств набуває особливої значущості. Одним із ключових інструментів її підтримання виступає система трансфертного ціноутворення (ТЦУ), яка забезпечує прозорість внутрішньогрупових операцій і сприяє недопущенню маніпуляцій із прибутком.

Трансфертне ціноутворення є механізмом формування цін у контрольованих операціях між пов'язаними підприємствами, що дозволяє дотримуватися принципу «втягнутої руки» та забезпечувати справедливий розподіл прибутку між юрисдикціями [1]. Його ефективне впровадження є важливою складовою податкової безпеки, оскільки воно знижує імовірність виникнення спорів із податковими органами, запобігає донарахуванню податків та штрафним санкціям [2].

Система ТЦУ сприяє податковій безпеці підприємства через: зменшення податкових ризиків, пов'язаних із неправильним визначенням бази оподаткування; підвищення прозорості фінансової звітності, що полегшує податковий контроль і зміцнює довіру з боку держави; гармонізацію податкових стратегій із міжнародними стандартами, зокрема керівними принципами організації економічного співробітництва та розвитку, що дозволяє уникати подвійного оподаткування [3; 4]; підтримання стабільності фінансових потоків у межах групи компаній, що мінімізує репутаційні та правові ризики [5].

Водночас непрозора або неправильно організована система трансфертного ціноутворення може створювати суттєві ризики для підприємства. Серед основних загроз виокремлюють [3; 5]:

- ризик податкових донарахувань і штрафів, якщо контролюючі органи визнають операції некоректними;
- ризик подвійного оподаткування, коли прибуток неузгоджено розподіляється між різними юрисдикціями;
- репутаційні втрати через сприйняття компанії як такої, що здійснює агресивне податкове планування;
- зростання вартості податкового комплаєнсу через необхідність повторного коригування або додаткових звітів.

На рівні податкової політики України трансфертне ціноутворення розглядається як інструмент забезпечення фінансової стабільності держави, запобігання виведенню капіталу за кордон та зміцнення прозорості бізнес-середовища [4; 5]. Дослідження А. Кузнецової та співавторів [4] підтверджують, що національна система регулювання ТЦУ поступово наближається до європейських стандартів, що посилює як державний контроль, так і корпоративну відповідальність.

Отже, трансфертне ціноутворення виконує подвійну функцію: воно є засобом оптимізації податкових зобов'язань і водночас гарантом податкової безпеки підприємства. Ефективна політика у сфері ТЦУ забезпечує баланс між інтересами бізнесу та держави, мінімізує податкові ризики, підвищує прозорість діяльності та сприяє сталому розвитку підприємств у міжнародному середовищі.

Список використаної літератури:

1. Жиглей І. В., Легенчук С. Ф., Орлов І. В. Трансфертне ціноутворення як засіб мінімізації податкових маніпулювань у розрахунках з нерезидентами // *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. – 2021. – Вип. 3. – С. 14–22. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ptmbo_2021_3_5.
2. Єремян О. М. Трансфертне ціноутворення як інструмент оптимізації оподаткування транснаціональних компаній [Електронний ресурс] // *Вісник Херсонського національного технічного університету*. – 2024. – № 4(91). – Режим доступу: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2024.4.49>.
3. Красевський В., Муравський О. Ризикоорієнтований підхід в системі податкового контролю за трансфертним ціноутворенням // *Український економічний часопис*. – 2023. – № 1. – С. 23–28. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-1-4>.
4. Кузнецова А., Маслов В., Кузнецов О. Регулювання трансфертного ціноутворення в Україні // *Вісник економіки*. – 2025. – Вип. 2. – С. 116–129. – Режим доступу: <https://doi.org/10.35774/visnyk2025.02.116>.
5. Пасічний М. Трансфертне ціноутворення у системі пріоритетів податкової політики // *Економіка та суспільство*. – 2024. – № 65. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-126>

УДК 657.01

Кравченко О.В., доц. кафедри бух. обліку і оподаткування, к.е.н., доц.
Сумський державний університет

ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКУ І КОНТРОЛЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В умовах динамічного розвитку ринкових відносин підприємства потребують сучасних інструментів управління, які максимально забезпечують поєднання функцій обліку, аналізу, планування та контролю. Одним із найбільш ефективних таких інструментів є система контролінгу, що виступає не лише засобом контролю, а комплексною системою координації та інформаційного забезпечення управлінських рішень. Сучасна облікова система повинна відповідати стратегічним цілям підприємства.

З теоретичної точки зору, контролінг поєднує положення обліку, аналізу, аудиту та менеджменту, утворюючи інтегровану систему управління. Його сутність полягає у перетворенні облікових і аналітичних даних у корисну управлінську інформацію для прогнозування та прийняття рішень. Контролінг сьогодні виходить далеко за межі традиційних функцій контролю та аналізу звітності, включає широкий спектр аналітичних і стратегічних інструментів, спрямованих на активний вплив на господарські процеси, оптимізацію ресурсів, управління прибутковістю та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Як цілісна система, контролінг охоплює дві взаємопов'язані складові — стратегічну та оперативну. Стратегічний контролінг орієнтований на досягнення довгострокових цілей організації, управління ризиками, аналіз ринкового та конкурентного середовища. Його завданням є визначення стратегічної позиції підприємства, формування конкурентних переваг і забезпечення сталого розвитку. Оперативний контролінг, навпаки, зосереджується на поточній діяльності, короткостроковому плануванні, контролі виконання бюджетів і забезпеченні ефективного використання ресурсів [1]. Його головна функція — підтримувати стабільність операційної діяльності та забезпечувати швидке реагування на відхилення від запланованих показників.

Сучасні завдання контролінгу охоплюють: швидке реагування на непередбачувані зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі; ефективне управління виробничими, фінансовими та інформаційними ресурсами; оптимізацію співвідношення між доходами, витратами та прибутком; формування достовірної інформації для прийняття управлінських рішень; розробку гнучких і адаптивних планів діяльності підприємства. На практиці основним завданням контролінгу є виявлення відхилень фактичних результатів від запланованих, визначення причин таких відхилень і розроблення заходів щодо їх усунення [2].

Для забезпечення ефективності системи контролінгу доцільно впровадити моніторинг ключових показників ефективності, що відображають особливості діяльності підприємства: рівень доходності, собівартість продукції чи послуг, рентабельність, оборотність активів, продуктивність праці, коефіцієнт відтворення клієнтської бази тощо. На основі цих показників формується система управлінської звітності, яка забезпечує постійний аналітичний контроль за результатами діяльності.

Важливою складовою системи контролінгу є бюджетування за центрами фінансової відповідальності, яке передбачає розподіл управлінських повноважень і підвищення персональної відповідальності керівників структурних підрозділів. Залежно від специфіки підприємства можна виділити центри доходів, витрат, прибутку та інвестицій. Такий підхід забезпечує децентралізацію управління, прозорість фінансових потоків і підвищення ефективності контролю.

Особливу увагу слід приділити аналізу та калькулюванню собівартості. Використання сучасних методик, зокрема розподілу непрямих витрат за драйверами (activity-based costing), дозволяє більш точно визначати собівартість продукції чи послуг, оцінювати їхню рентабельність та формувати обґрунтовану цінову політику. Це сприяє оптимізації структури витрат і підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Запровадження контролінгу забезпечує перехід від реактивного до проактивного управління, коли управлінські рішення базуються не лише на аналізі минулих подій, а й на прогнозуванні майбутніх тенденцій. Контролінг виконує аналітично-координаційну функцію, спрямовану на підтримку стратегічного розвитку підприємства, підвищення ефективності облікових процесів та зміцнення фінансової стабільності.

Отже, система контролінгу є важливим елементом сучасної концепції обліку і контролю. Вона інтегрує облікову, аналітичну й управлінську інформацію, сприяючи прийняттю своєчасних і обґрунтованих управлінських рішень. Її впровадження створює умови для підвищення прозорості фінансово-господарської діяльності, забезпечує стабільність розвитку та формує основу для реалізації стратегічних цілей підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Капліна А.І. Контролінг у системі ефективного управління підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. No 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/72.pdf
2. Дем'яненко Т.І. Необхідність провадження системи контролінгу на підприємствах України. *Вісник ХНТУ*. 2022. No 2(81). URL: https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/60/55 .pdf

УДК 657

Лайчук С. М., к.е.н., доц., доцент кафедри
інформаційних систем в управлінні та обліку,
Ковтунівська А.В., магістрант, група ООМ-13,
Державний університет «Житомирська політехніка»

МЕТОД АМОРТИЗАЦІЇ ЯК ЕЛЕМЕНТ ОБЛІКОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах ринкової економіки для підприємства стає актуальним не лише досягнення прибутковості, але й формування достовірної фінансової звітності, що відображає реальний фінансовий результат. Однією з ключових складових цього процесу є облікова політика. Обрані господарюючим суб'єктом елементи облікової політики мають суттєвий вплив на показники фінансового результату (метод нарахування амортизації необоротних активів; методи оцінки вибуття запасів; метод нарахування резерву сумнівних боргів; поріг суттєвості окремих об'єктів обліку тощо).

Підприємство, свідомо обираючи методи обліку в межах нормативних можливостей, може впливати на показники рентабельності, податкову базу, інвестиційну привабливість. У той же час надмірна «маніпуляція» методами облікової політики може знизити достовірність звітності та підвищити ризики з боку контролюючих органів.

Найбільший вплив на фінансові результати має амортизація основних засобів. Так НП(С)БО 7 «Основні засоби» передбачено самостійний вибір підприємством методів нарахування амортизації. Обраний метод амортизації впливає на суму витрат, що включаються до собівартості продукції (робіт чи послуг) або витрат діяльності звітного періоду, а отже – на фінансовий результат.

Характеристика впливу методу амортизації на фінансовий результат підприємства наведена в табл. 1.

Таблиця 1. Вплив методів амортизації на фінансовий результат підприємства

<i>Метод амортизації</i>	<i>Характеристика</i>
1. Прямолінійний метод	Витрати залишаються тими самими, а отже і фінансовий результат, навіть якщо ефективність або продуктивність активу знижується. Не враховується фактична інтенсивність використання об'єкта.
2. Прискорені методи амортизації (метод зменшення залишкової вартості, метод прискореного зменшення залишкової вартості, кумулятивний метод)	Використання прискорених методів призводить до завищення собівартості у перші роки використання об'єктів основних засобів і, як наслідок, зниження прибутковості. Покращують грошові потоки та знижують податкове навантаження в короткостроковій перспективі.
3. Виробничий метод	Розмір витрат на амортизацію залежить від обсягу виготовленої продукції, тому цей метод найбільш об'єктивно впливає на визначення результатів діяльності підприємства. Тобто робить вплив амортизації на фінансовий результат гнучким і реалістичним — витрати зростають у періоди активної роботи та зменшуються під час простой. Це забезпечує краще співвідношення між доходами і витратами, але ускладнює прогнозування прибутку.

Методи амортизації демонструють амортизаційну політику підприємства, що може свідчити про готовність підприємства відображати результати фактичного використання об'єкта, що створює можливості формування дієвої інформаційної бази про рівень експлуатації та необхідну швидкість їх оновлення для збереження очікуваних виробничих потужностей [1, с. 38-39].

Для ефективного впливу елементів облікової політики на фінансовий результат підприємству доцільно: чітко документувати та затверджувати облікову політику; забезпечувати узгодженість вибору методів з бізнес-стратегією підприємства; регулярно аналізувати вплив обраних методів на ключові показники (прибуток, рентабельність, податки); забезпечувати прозорість і належне розкриття інформації в звітності для користувачів.

Елементи облікової політики виступають важливим інструментом регулювання фінансових результатів підприємства. Їх усвідомлений вибір сприяє оптимізації фінансових показників та підвищенню конкурентоспроможності підприємства, однак має бути збалансованим з вимогами достовірності і нормативного регулювання. Таким чином, під час розроблення облікової політики підприємства відповідальні особи мають зважати на наслідки вибору кожного елемента для формування фінансових результатів. Адже окремі з цих елементів впливають на величину прибутку, що, у свою чергу, спричиняє викривлення фінансової звітності.

Список використаних джерел

1. Чижевська, Л. В., Поліщук, І. Р., & Сарган, С. С. (2023). Облікова політика як інструмент управління фінансовими результатами підприємства. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*, 3(53), С. 34–40.

УДК 657

Левковський О.Г., 1 курс, група ООМ-12, магістрант
Науковий керівник: Захаров Д.М. д.філос., доц.
 кафедри інформаційних систем в управлінні та обліку,
 Державний університет "Житомирська політехніка"

РОЗВИТОК ТЕОРІЇ ТА МЕТОДИКИ АУДИТУ

Аудит займає важливе місце в системі суспільних відносин і дозволяє регулювати складні соціально-економічні процеси, забезпечуючи захист національних інтересів і безпеку держави. Розвиток теоретико-методологічних положень аудиту є найважливішим науковим і практичним завданням. Як єдина незалежна форма фінансового контролю аудит надає в установленому порядку всім заінтересованим користувачам фінансової інформації офіційний висновок про достовірність бухгалтерської звітності.

Ведення бізнесу в ринкових умовах висуває підвищені вимоги до своєчасності, достовірності, повноти і якості інформації, яка має бути пристосована до запитів користувачів. Важлива роль у підвищенні довіри користувачів до фінансової звітності суб'єктів господарювання належить незалежному аудиту, як сучасній формі зовнішнього фінансового контролю [1, с. 4].

У сучасних економічних умовах Україна інтегрується в європейський простір, що вимагає адаптації національної економіки та нормативно-правової бази до законодавства Європейського Союзу. Це відкриває широкі можливості для вітчизняних компаній для розвитку бізнесу з іноземними партнерами, покращення професійних відносин між бухгалтерами та аудиторами, створення сприятливого інвестиційного клімату.

Підготовка аудиторських звітів бере свій початок з часів стародавніх цивілізацій Близького Сходу. Коли виникла держава та економіка, влада займалася обліком доходів і витрат, збором податків. Відповідно, виникла потреба в контролі, спрямованому на зменшення помилок і запобігання шахрайству з боку некомпетентних або нечесних посадових осіб.

Традиційною для того часу була так звана практика «розводки» бухгалтерів. Прагнучи отримати якомога більший прибуток, власники, які найняли менеджерів, призначили контролерів, завданням яких було прислухатися до керівників. Таким чином, контроль здійснювався на закритому рівні. На державному рівні були створені спеціальні органи (бухгалтерії), які контролювали збір податків і державні витрати.

Теорія аудиту дозволяє систематизувати накопичений досвід аудиторської діяльності та визначити подальший вектор її розвитку. Слід виділити наступні сучасні теорії аудиту:

- Теорія адекватності. У рамках цієї теорії аудитор представляє інтереси власника. Її завдання – забезпечити достовірність даних бухгалтерського обліку і підтвердити власнику, що інформація, яка міститься у звітності.

- Теорія контролінгу. У рамках цієї теорії аудит змінює вектор спостереження з сухої інформації про документи на реальну діяльність організації внутрішнього контролю в перевіряться компанії. Під час перевірки аудитор виявляє неточності та порушення правил бухгалтерського обліку та визначає ступінь їх негативного впливу.

- Теорія консультування. Ця теорія представляє завдання аудиту аналізу ефективності заходів, вжитих організацією, що перевіряється, її співробітниками та адміністрацією.

Методика аудиту – це сукупність методів, правил і стандартів, які дозволяють вивчити дані про фактичний стан підприємства, виявити наявні порушення у фінансовій звітності та зробити висновок. Методика аудиту містить спеціальні прийоми, такі як розрахунки, певні процедури, математичні моделі та порівняння, спрямовані на обґрунтування думки аудиторського органу про ступінь достовірності представленої фінансової (бухгалтерської) звітності.

Отже, роль теорії та методології аудиту полягає в наступному: концепції і теорії аудиту встановлюють тип взаємовідносин між аудитором і суб'єктом аудиту, викладають методологію і методи, характерні для конкретного етапу розвитку бізнес-структур; систематизація накопиченого досвіду; розробка системи стандартів.

Список використаної літератури:

1. Бурлан С. А., Руденко Н. О. Організація і методика аудиту : навч. посіб. Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2017. 184 с.
2. Фабіянська В. Ю. Потреба в незалежному аудиті та розвиток його теорії: погляд через призму браку довіри в суспільстві. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7921>.

УДК:343.222:657.6

Літвінчук В. С.
Садовська І. Б., д.е.н, професор
завідувач кафедри Обліку і оподаткування
Волинський національний університет імені Лесі Українки

ЗЛОЧИННА САМОВПЕВНЕНІСТЬ — ПРОФЕСІЙНИЙ РИЗИК АУДИТОРА

У сучасному світі фінансових відносин професія аудитора набуває все більшої значущості, оскільки від якості аудиторської перевірки залежить не лише достовірність фінансової звітності компаній, але й стабільність економіки в цілому. Злочинна самовпевненість як форма необережності стає професійним ризиком для аудиторів, особливо в умовах зростання складності бізнес-процесів, цифровізації обліку та посилення регуляторних вимог. За даними міжнародних організацій, таких як Міжнародна федерація бухгалтерів (IFAC), щорічно фіксуються випадки, коли аудитори, переоцінюючи свої можливості, не виявляють суттєвих помилок чи шахрайств, що призводить до фінансових скандалів, подібних до Enron чи Wirecard. В Україні, де аудиторська діяльність регулюється Законом "Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність", актуальність теми посилюється через перехід до міжнародних стандартів аудиту (ISA), які вимагають від аудиторів високого рівня професійного скептицизму. Відсутність уваги до злочинної самовпевненості може призвести до кримінальної відповідальності аудитора за статтями Кримінального кодексу України, пов'язаними з необережністю, а також до втрати репутації та ліцензії. У контексті глобальної економічної нестабільності, спричиненої пандеміями чи геополітичними кризами, аудитори стикаються з тиском швидких рішень, де самовпевненість стає пасткою, що загрожує не тільки особистій кар'єрі, але й довірі до професії загалом. Таким чином, вивчення цієї теми є ключовим для підвищення якості аудиторських послуг та запобігання професійним помилкам.

Злочинна самовпевненість є однією з форм необережності в кримінальному праві, яка характеризується передбаченням особою можливості настання суспільно небезпечних наслідків свого діяння (дії або бездіяльності), але легковажним розрахунком на їх відвернення. Інтелектуальний момент цього поняття полягає в тому, що суб'єкт усвідомлює потенційну небезпеку своїх дій, розуміючи, що вони можуть призвести до шкідливих результатів, однак не повністю оцінює реальний розвиток подій. Вольовий момент виражається в самовпевненій надії на фактори, які, на думку особи, запобіжать наслідкам, такі як власні навички, дії інших осіб чи зовнішні обставини. Закон не вимагає усвідомлення суспільно небезпечного характеру діяння, але винний все ж розуміє потенційну шкоду і вважає, що в конкретній ситуації вона не настане. Прикладом може слугувати водій, який перевищує швидкість, розраховуючи на швидке гальмування, але спричиняє аварію з тяжкими наслідками [1]. У контексті аудиту злочинна самовпевненість проявляється, коли аудитор, передбачаючи ризики помилок у звітності, легковажно покладається на свою професійну інтуїцію чи стандартні процедури, не проводячи глибокої перевірки, що може призвести до кримінальної відповідальності за неналежне виконання обов'язків.

У професійній діяльності аудитора злочинна самовпевненість часто виникає через переоцінку власних компетенцій у складних ситуаціях, таких як аудит компаній з високим ризиком шахрайства. Аудитори, маючи досвід, можуть передбачати можливість невиявлення суттєвих викривлень у фінансовій звітності, але легковажно розраховувати на стандартні методи перевірки, ігноруючи сигнали ризику, як-от незвичайні транзакції чи суперечливі дані. Наприклад, під час аудиту банківських установ аудитор може усвідомлювати потенційну небезпеку прихованих кредитних ризиків, але самовпевнено покладатися на інформацію менеджменту, вважаючи, що його професійні навички дозволять уникнути помилок. Це відрізняється від непрямого умислу, де передбачення наслідків є конкретним і пов'язаним з конкретними обставинами, тоді як при самовпевненості воно абстрактне: аудитор не усвідомлює реального причинно-наслідкового зв'язку, хоча міг би, мобілізувавши увагу. На практиці такі випадки призводять до кримінальних справ, коли невиявлені помилки спричиняють збитки інвесторам чи державі, а аудитор відповідає за статтею 367 Кримінального кодексу України (службова недбалість). Важливо відмежувати самовпевненість від умислу: при умислі суб'єкт байдужий чи свідомо допускає наслідки, тоді як при самовпевненості він активно сподівається на їх запобігання, ґрунтуючись на реальних, але недостатньо обґрунтованих факторах.

Секція 3. Проблеми теорії та практики бухгалтерського обліку, контролю і аналізу

Відмінність злочинної самовпевненості від непрямого умислу криється в інтелектуальному та вольовому моментах. При непрямому умислі аудитор конкретно передбачає, що його дії в певній обстановці можуть призвести до наслідків, наприклад, ігноруючи підозрілі операції з пов'язаними сторонами, сподіваючись на "удачу" ("може, нічого не станеться"). Натомість при самовпевненості передбачення абстрактне: аудитор перебільшує свої можливості чи неправильно оцінює об'єктивні фактори, як-от ефективність внутрішнього контролю клієнта чи точність аналітичних процедур. Наприклад, аудитор, перевіряючи запаси, може легковажно розраховувати на візуальну інспекцію без детального підрахунку, вважаючи, що його досвід дозволить уникнути помилок, але в результаті не виявить завищення вартості, що призведе до викривленої звітності. На практиці складнощі відмежування виникають через подібність: обидві форми передбачають передбачення наслідків, але вольовий момент при самовпевненості спрямований на активне запобігання, тоді як при умислі – на пасивне допущення. Для аудиторів це стає ризиком у високоризикових галузях, як будівництво чи ІТ, де складні транзакції вимагають глибокого аналізу, а самовпевненість може призвести до цивільної чи кримінальної відповідальності, включаючи штрафи чи дискваліфікацію.

Щоб мінімізувати ризик злочинної самовпевненості, аудиторам необхідно застосовувати принципи професійного скептицизму, передбачені Міжнародними стандартами аудиту (ISA 200). Це включає систематичну оцінку доказів, консультації з колегами та використання аналітичних інструментів для об'єктивної перевірки. Приклади з практики показують, що самовпевненість часто проявляється в ігноруванні "червоних прапорців", таких як невідповідності в документації чи раптові зміни в обліковій політиці. Аудитор, передбачаючи можливі наслідки, але розраховуючи на свою "інтуїцію", може не провести додаткові тести, що призведе до видачі необґрунтованого висновку. Відмінність від умислу полягає в відсутності бажання чи допущення шкоди: при самовпевненості розрахунок базується на реальних факторах (наприклад, попередній досвід з клієнтом), але без достатніх підстав. В Україні, де Аудиторська палата контролює діяльність, випадки самовпевненості фіксуються в дисциплінарних провадженнях, підкреслюючи необхідність постійного навчання та етичних стандартів. Загалом, розуміння цих нюансів допомагає аудиторам уникати переходу від професійної впевненості до злочинної самовпевненості, забезпечуючи об'єктивність і надійність висновків.

Злочинна самовпевненість як професійний ризик аудитора підкреслює необхідність балансу між досвідом і обережністю в аудиторській практиці. Актуальність теми полягає в запобіганні фінансовим скандалам і збереженні довіри до професії, тоді як її визначення розкриває інтелектуальний і вольовий моменти, що відрізняють її від умислу. Основний матеріал демонструє, як самовпевненість проявляється в ігноруванні ризиків, неправильній оцінці обставин і складнощах відмежування від непрямого умислу, з прикладами з аудиторської діяльності. У висновку, аудиторам рекомендується посилювати професійний скептицизм, проводити регулярні консультації та використовувати стандартизовані процедури для мінімізації ризиків. Лише через усвідомлення і контроль самовпевненості професія може еволюціонувати, забезпечуючи високий рівень відповідальності та захисту суспільних інтересів.

Список використаних джерел

1. Науково-практичний коментар до ст. 25 Кримінального кодексу України. Прокопенко В. В..
URL: <https://www.jurists.org.ua/criminal-law/1676-naukovo-praktichniy-komentar-do-st-25-krimnalnogo-kodeksu-ukrayini.html>

УДК 657:004.9

Макарович В.К.**професор кафедри обліку і аудиту, д.е.н., доц.***Закарпатський угорський університет імені Ференца Ракоці II*

НАПРЯМИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ОБЛІКОВИХ ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Цифрова трансформація є глобальним процесом, що охоплює всі сфери суспільного та економічного життя. Сфера бухгалтерського обліку не стала винятком. Сучасні тенденції розвитку цифрових технологій вимагають від облікових систем оперативності, прозорості та аналітичної гнучкості. Цифровізація бухгалтерського обліку спрямована на оптимізацію облікових процесів, зниження адміністративного навантаження, скорочення людського фактора та підвищення ефективності прийняття управлінських рішень.

Питання цифровізації бухгалтерського обліку та трансформації його процесів активно розглядаються як українськими, так і зарубіжними науковцями. Зокрема, Коваль О.В. та Липак О.М. дослідили стан цифровізації бухгалтерського обліку в Україні, акцентуючи на використанні хмарних технологій, автоматизації облікових операцій та нормативних бар'єрах впровадження цифрових рішень [2]. Талах Т.А. і Голячук Н.В. досліджували вплив цифровізації на ефективність розвитку бізнесу, наголошуючи, що цифрові облікові інструменти підвищують прозорість і швидкість формування управлінських рішень [3]. Бунда О.М., Матюха О.О. систематизували сучасні ІТ-рішення для облікових систем підприємств і окреслили ризики впровадження ERP і блокчейн-технологій [1]. Серед зарубіжних авторів, Паргман Дж., Рієнбенбауер Е., Флік-Голтш Д., здійснили систематизований огляд цифровізації в обліку, виокремивши три етапи її розвитку: заміщення, зміна процесів та інновація, що демонструє еволюцію від автоматизації окремих операцій до глибокої перебудови процесів [5]. Бірмані А. акцентував на зміні взаємодії між цифровими технологіями та організаційними процесами обліку, зокрема переході до прогнозової аналітики [4].

Таким чином, результати попередніх досліджень підтверджують, що цифровізація бухгалтерського обліку не обмежується автоматизацією операцій, а передбачає глибоку перебудову облікових процесів, орієнтовану на аналітичність, інтегрованість і гнучкість інформаційних потоків.

Попри значний науковий інтерес, залишається невирішеним питання комплексної методики цифровізації облікових процесів, яка б урахувала не лише технічні можливості автоматизації, а й методичні та організаційні аспекти. Відсутність такої узгодженої моделі гальмує ефективне впровадження цифрових інструментів у практику підприємств, у єдину інформаційно-аналітичну систему підприємства, що, своєю чергою, обмежує можливості оперативного контролю, аналітичного прогнозування та стратегічного управління ресурсами.

Традиційна модель обліку, орієнтована переважно на реєстрацію фактів господарського життя, поступово втрачає ефективність, оскільки не відповідає вимогам оперативного управління та аналітичної підтримки бізнес-рішень. Тому постає потреба у перебудові облікових процесів, спрямованій на створення цифрової, аналітично орієнтованої та адаптивної системи обліку.

Опираючись на дослідження науковців та практиків, пропонуємо наступні напрями цифровізації облікових процесів з метою підвищення ефективності управління, забезпечення аналітичної підтримки прийняття рішень та формування гнучкої системи обліку, здатної оперативно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства

Першим важливим напрямом трансформації облікових процесів є підвищення аналітичності облікових процесів. Це передбачає перехід до концепції "data-driven accounting", у межах якої облік ґрунтується на даних, що надходять у режимі реального часу з цифрових джерел: електронних документів, хмарних сервісів, сенсорів чи інтегрованих платформ. Автоматизоване формування первинної інформації дає змогу мінімізувати помилки й забезпечити її оперативне використання для аналізу. Водночас аналітичність обліку посилюється за рахунок інтеграції з бізнес-аналітичними системами (Power BI, Tableau, SAP Analytics Cloud тощо), які дозволяють трансформувати облікові дані у візуалізовані управлінські показники. Додатковим чинником підвищення аналітичності стає використання алгоритмів штучного інтелекту для автоматичного розпізнавання документів, виявлення аномалій та прогнозування фінансових результатів.

Другим напрямом трансформації є інтеграція інформаційних потоків у межах єдиної цифрової платформи. Така інтеграція передбачає об'єднання фінансового, управлінського та податкового обліку в єдиному інформаційному середовищі з можливістю синхронізації з іншими корпоративними системами (CRM, ERP, HRM тощо). Це забезпечує цілісність даних, виключає дублювання інформації та сприяє формуванню наскрізної управлінської аналітики. Особливої уваги потребує стандартизація цифрових

Секція 3. Проблеми теорії та практики бухгалтерського обліку, контролю і аналізу

форматів обміну даними (XML, XBRL, JSON), яка дозволяє уніфікувати взаємодію між підрозділами підприємства й зовнішніми стейкхолдерами (контролюючими органами, банками, аудиторами). Доцільним також є використання технології блокчейн для забезпечення прозорості та незмінності облікових записів, що підвищує довіру до фінансової інформації.

Третім напрямом є підвищення гнучкості та адаптивності облікової системи. Йдеться про впровадження модульної архітектури облікових програм, що дає змогу змінювати або оновлювати окремі компоненти системи без повної її заміни. Перехід на хмарні технології створює умови для віддаленої роботи бухгалтерів і менеджерів, оперативного доступу до даних і зниження витрат на ІТ-інфраструктуру. Значну роль відіграє також роботизація облікових операцій (RPA), яка дозволяє автоматизувати рутинні процедури: введення первинних документів, нарахування амортизації, звірку розрахунків тощо, що вивільняє час для аналітичної діяльності. Важливою характеристикою гнучкої системи є можливість постійного вдосконалення, тестування, оновлення та адаптації цифрових інструментів відповідно до законодавчих змін і стратегічних потреб підприємства.

Четвертим напрямом трансформації облікових процесів є розробка належного організаційно-методичного забезпечення. Підприємствам варто розробити власні цифрові стандарти облікових процедур, що визначають формат і порядок обробки даних, а також створити систему оцінювання ефективності цифровізації. Доцільним є формування політики управління даними [4], яка регламентує питання доступу, безпеки та відповідальності за обробку облікової інформації.

Таким чином, запропоновані напрями цифровізації облікових процесів сприяють переходу від традиційного документально-реєстраційного підходу до динамічної, аналітично орієнтованої системи обліку, що здатна забезпечити безперервне оновлення, інтеграцію з управлінськими функціями та підвищення інформаційної цінності облікових даних для всіх користувачів.

Подальші наукові дослідження будуть спрямовані на поглиблення теоретичних і прикладних аспектів цифровізації облікових процесів.

Список використаних джерел

1. Бунда О.М., Матюха М.М. Цифровізація системи бухгалтерського обліку підприємства. Журнал стратегічних економічних досліджень, № 6(17), 2023. С. 133-142. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.6.14> (дата звернення 24.10.2025)
2. Коваль О.В., Лишак О.М. Цифровізація бухгалтерського обліку в Україні. Ефективна економіка. 2024. No 2. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.67> (дата звернення 25.10.2025)
3. Талах Т.А., Голячук Н.В. Цифровізація обліку для забезпечення ефективного розвитку бізнесу. Економіка та суспільство. Випуск № 71 / 2025. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-12> (дата звернення 25.10.2025)
4. Bhimani A. Is accounting keeping pace with digitalization. URL: https://eprints.lse.ac.uk/121606/1/Is_accounting_keeping_pace_with_digitalization.pdf (дата звернення 24.10.2025)
5. Pargmann J., Riebenbauer E., Flick-Holtsch D. et al. Digitalisation in accounting: a systematic literature review of activities and implications for competences. Empirical Res Voc Ed Train 15, 1 (2023). <https://doi.org/10.1186/s40461-023-00141-1> (дата звернення 24.10.2025)

УДК 657

Роман Макуха, аспірант

Науковий керівник: к.е.н., доц. Городиський М.П.
Державний університет «Житомирська політехніка»**РОЗВИТОК СИСТЕМИ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ**

У сучасних умовах будівельна галузь виступає провідною сферою національної економіки, посилюючи стратегічну роль у забезпеченні інфраструктурного розвитку та формуванні зайнятості населення, що сприяє загальному економічному розвитку. В умовах війни та повоєнного відновлення значення будівельної сфери значно зростає, оскільки саме вона забезпечує реалізацію заходів з відновлення зруйнованих об'єктів, реконструкцію житлового фонду та розвиток нових інфраструктурних об'єктів, які є критичними для функціонування.

Хоча будівництво довгий час вважалося консервативною та традиційною галуззю, наразі переживає технологічну революцію, що трансформує звичні підходи до ведення діяльності [1]. Концепція Індустрії 4.0, що позначає четверту промислову революцію, справила суттєвий вплив на трансформацію будівельної галузі, сформувавши підґрунтя для появи концепції Будівництва 4.0. Ця адаптація не є механічним перенесенням технологічних рішень з виробничого середовища у будівельну сферу, а передбачає глибоку трансформацію процесів проектування, планування, реалізації та експлуатації об'єктів, з урахуванням специфіки галузі. Як зазначають В. Чжао, Х. Чен та А. Буліс [2] технології Індустрії 4.0 відіграють значну роль у просуванні сталого розвитку. В енергетичному секторі розумні мережі та блокчейн підтримують інтеграцію відновлюваних джерел енергії та дозволяють здійснювати децентралізовані транзакції. У виробництві ці технології підвищують ефективність виробництва, зменшують відходи та знижують споживання енергії. Однак такі проблеми, як високі витрати на впровадження та опір змінам, все ще залишаються, а подолання цих перешкод вимагає спільних зусиль як державного, так і приватного секторів, а також сприятливих політичних рішень.

В основі як Індустрії 4.0, так і Будівництва 4.0 лежить інтеграція кіберфізичних систем, інтернету речей, хмарних обчислень, аналітики великих даних, а також візуалізаційних технологій (AR, VR, MR). Проте у будівництві ці технології отримують унікальні прояви, зокрема через моделювання будівельного майданчика в реальному часі, прогнозне обслуговування інфраструктури, застосування роботизованих машин у складних або небезпечних умовах тощо. Адаптація Індустрії 4.0 до будівництва вимагає врахування високого рівня варіативності проектів, просторової розподіленості об'єктів, складних ланцюгів постачання, а також участі численних субпідрядників. У зв'язку з цим, зростає значення блокчейн-технологій, цифрових двійників, спільних середовищ даних та систем кібербезпеки, що гарантують захищене управління даними та підвищують прозорість усіх процесів. Таким чином, Будівництво 4.0 – це не лише результат впливу Індустрії 4.0, але й її адаптована форма, яка враховує динамічні, відкриті та багатofакторні умови будівельного середовища, інтегруючи інновації в реальні процеси проектування, реалізації та обслуговування будівель та інфраструктурних об'єктів.

Впровадження технологій «Будівництва 4.0» суттєво трансформує також систему бухгалтерського обліку, перетворюючи її з традиційної документально-орієнтованої моделі на динамічну, цифрову та інтегровану, зокрема завдяки використанню сенсорних мереж, Інтернету речей та цифрових двійників, збір первинної інформації автоматизується, що зменшує кількість ручного введення даних та підвищує точність обліку, системи зберігання й обміну даними, такі як спільні цифрові середовища та блокчейн, забезпечують прозорість, незмінність і верифікацію облікових записів, що істотно знижує ризик помилок і зловживань, аналітичні інструменти на основі великих даних дозволяють проводити прогнозний облік, виявляти відхилення у витратах та завчасно приймати коригувальні управлінські рішення, облікові дані синхронізуються з фінансовими та управлінськими системами, що створює єдину інформаційну модель проекту та спрощує контроль на всіх етапах будівництва. Крім того, поява нових форматів діяльності, таких як адитивне будівництво чи продукт як послуга, вимагає адаптації існуючих облікових політик, зокрема у сфері оцінки активів, капіталізації витрат і визначення амортизації, таким чином, цифровізація будівництва змінює не лише виробничі процеси, а й підходи до бухгалтерського обліку, роблячи його гнучким та стратегічно важливим інструментом управління.

Список використаних літературних джерел:

1. The potential of using artificial intelligence (AI) to analyse the impact of construction industry on the carbon footprint / P. Mésároš et al. *Mobile Networks and Applications*. 2024. URL: <https://doi.org/10.1007/s11036-024-02368-y>.
2. Zhao W., Chen H., Bulis A. How are Industry 4.0 technologies transforming a sustainable society across industries?. *Digital Transformation and Society*. 2025. URL: https://www.researchgate.net/publication/392326568_How_are_Industry_40_technologies_transforming_a_sustainable_society_across_industries.

УДК 657

Мельник К.П., д.е.н., професор
професор кафедри обліку і оподаткування
Волинський національний університет імені Лесі Українки

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В АУДИТІ

Внутрішній контроль є комплексною системою з інформаційними рівнями, на яких відображаються дані про об'єкт управління, з об'єднаними центрами відповідальності, в яких об'єднані технологія та методика контролю, контрольні процедури, середовище перевірок та системи обліку інформації. Підвищити ефективність системи внутрішнього контролю пропонуємо шляхом впровадження комплексу процедур. Це передбачає досягнення стійкого стану за показниками ефективності використання сільських територій, відтворення людності, підвищення добробуту населення та забезпечення робочими місцями сільських жителів.

Аудит, заснований на цифрових технологіях, є принципово новою категорією, аналогу якої не існувало в процесах організації контрольних процедур та формуванні інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття рішень. Це аудит, орієнтований на майбутнє із забезпеченням нових можливостей в формуванні бази даних, об'єктивної для реального стану замовника та релевантної для процесу генерування управлінських рішень, яким властивий альтернативний характер відповідно до мінливості зовнішнього середовища. Технологічна трансформація аудиту дозволяє підвищити ефективність інформаційних процесів, а отже, забезпечити якість аудиту в різних умовах проведення контрольних процедур.

Сучасний аудит ґрунтується на нових методах, що базуються на інноваційних технологіях. Цифровий характер аудиту дозволяє підвищити якість та прозорість роботи аудиторської фірми, що, зокрема, досягається такими методами [2, С. 36-37]: систематизація обліку аудиторських перевірок та виконаних процедур; централізоване збереження даних всіх аудиторських процедур в одній базі; оперативна підтримка користувачів (гарантійної, абонентської) та своєчасних оновлень програми у відповідності до змін законодавства; облік моніторингу аудиторської діяльності; розділений за правами доступ до системи та її функцій з будь-якого місця через Інтернет чи локальну мережу; моніторинг змін, що внесені в систему, та їхніх авторів; зручне планування аудиторської перевірки; облік та комплексний аналіз планово-фактичних показників перевірок на будь-якому етапі; багатокористувацька одночасна робота співробітників; формування централізованого інформаційного середовища.

Аудит системи внутрішнього контролю є процесом підвищення ефективності контрольних процедур щодо досягнення стратегічних пріоритетів і результатом комплексу дій, що включає планування, моніторинг, організацію діяльності замовника для його сталого розвитку.

Цифрова платформа аудиту є гарантом додаткових переваг, як-то, підвищення інформаційної безпеки, систематизації аудиторської перевірки, підвищення оперативності та якісності формування звітних документів, оптимізації процесу моніторингу впровадження рекомендацій з контролем отриманих результатів. Якщо порівнювати традиційну та цифрову моделі аудиту, то можна зробити висновок про розвиток інноваційних напрямів аудиторської перевірки, що більш відповідає сучасним потребам сталого розвитку, зокрема, розширення професійних компетенцій, які спрямовані на задоволення багатоцільових завдань клієнта та аудитора, орієнтир на досягнення балансу в підвищенні якості звіту та зниженні часу на його складання, доступність інноваційного інструментарію аудиторської перевірки, складання дорожніх карт аудиторської перевірки з урахуванням попереднього досвіду та ефективних моделей.

Таким чином, побудова цифрової моделі аудиту обумовлено динамічним розвитком інноваційних технологій, що забезпечують розширення інструментів та способів обробки, передачі й зберігання інформації, її інтерпретацію з формуванням бази даних, релевантних для підготовки компетентного висновку. Вважаємо за доцільне виділити новий вид аудиторської системи, що є результатом технологічного розвитку інформаційних процесів – інтегрально-експертна система аудиторської діяльності. Такій системі властивий технологічний розвиток з реалізацією інноваційних методів обробки, зберігання та передачі даних із забезпеченням потреби в доступі до необхідної інформації, що є основою для формування професійного судження аудитора.

Список використаних джерел

1. Бондар В. П., Бондар Ю. В. Якість в аудиті та деякі аспекти в управлінні якістю. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2015. Вип. 1(31). С. 36-64.

УДК 657

Миронець М. А.,**здобувачка вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня****науковий керівник: Павелко О.В., д.е.н., проф.***Національний університет водного господарства та природокористування***SWOT-АНАЛІЗ ЛІСОВОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ**

Лісове господарство України є однією з ключових галузей, адже саме воно забезпечує екологічну стабільність, а також сприяє раціональному використанню природних ресурсів і соціально-економічному розвитку регіонів. В сучасних економічних реаліях, які характеризуються трансформацією економічних систем, зростанням глобальних викликів, пов'язаних зі зміною клімату, деградацією екосистем і втратою біорізноманіття, актуалізується значення ефективного управління лісовими ресурсами. Водночас перед означеною галуззю постає низка проблем – від недостатнього фінансування, недосконалої нормативно-правової бази та тінізації ринку деревини до наслідків воєнних дій, які безпосередньо впливають на стан лісових угідь.

Проведення SWOT-аналізу лісового господарства України є важливим інструментом для виявлення його сильних і слабких сторін, а також визначення можливостей розвитку та загроз у зовнішньому середовищі. Такий підхід дозволяє сформулювати стратегічні орієнтири подальшого реформування галузі, забезпечити збалансоване поєднання економічних, екологічних та соціальних цілей управління лісами. Результати SWOT-аналізу сприятимуть підвищенню ефективності державної політики у сфері лісового господарства. Результати SWOT-аналізу лісового господарства України представлено в табл. 1. Як видно, існує значна кількість «слабких сторін», які варто враховувати при управлінні лісовим господарством України.

Отримані результати SWOT-аналізу засвідчили, що лісове господарство України має потужний природний та інституційний потенціал, проте залишається вразливим до зовнішніх шоків, воєнних ризиків і структурних обмежень управління. Водночас виявлені можливості цифровізації, залучення «зелених» інвестицій і гармонізації з європейськими стандартами створюють основу для модернізації та подальшого підвищення конкурентоспроможності галузі. SWOT-аналіз лісового господарства України засвідчив наявність значного потенціалу галузі для сталого розвитку, проте водночас виявив низку системних проблем, які потребують комплексного вирішення. До сильних сторін належать багатий лісовий фонд, висока біорізноманітність, позитивна динаміка фінансових показників у 2024 р., а також активне впровадження цифрових технологій і прозорих механізмів управління ресурсами. Важливим чинником розвитку є орієнтація на європейську інтеграцію, гармонізацію законодавства та пріоритети відновлення лісів. Водночас слабкі сторони галузі зумовлені неповнотою обліку лісових активів, значними втратами через пожежі та незаконні рубки, кадровим дефіцитом і високою залежністю від бюджетного фінансування. Ситуацію ускладнено запровадженням воєнним станом, який спричинив фізичне знищення лісових ресурсів, зниження обсягів заготівлі деревини та підвищив ризики руйнування матеріально-технічної бази. У зовнішньому середовищі лісове господарство має широкі можливості для залучення «зелених» інвестицій, реалізації проєктів з біоенергетики та екотуризму, розвитку цифрових технологій моніторингу та контролю. Важливим резервом зростання є гармонізація із законодавством ЄС, зокрема з вимогами Регламенту EUDR, що може посилити конкурентоспроможність галузі на європейському ринку. Натомість загрози формуються під впливом кліматичних змін, пожеж, шкідників, корупційних проявів та нестабільності фінансування. Геополітичні ризики й наслідки війни створюють додаткові бар'єри для реалізації інвестиційних і відновлювальних проєктів.

Таким чином, ефективна стратегія розвитку лісового господарства України має базуватись на посиленні сильних сторін галузі – цифровізації, екологічній модернізації, міжнародній співпраці – та одночасній мінімізації слабких сторін і зовнішніх загроз. Ключовим пріоритетом залишається формування збалансованої моделі управління, що поєднує економічну результативність із збереженням екосистемних функцій і стійкістю до сучасних викликів.

З урахуванням SWOT-аналізу лісового господарства можуть розроблятися національні стратегії управління лісами, ефективно поєднуючи внутрішні пріоритети розвитку та вимоги міжнародних стандартів. Водночас, на їх прикладі чітко простежується взаємозв'язок між внутрішньою лісовою політикою та глобальними тенденціями у сфері сталого природокористування. Це узгоджується з висновками Sotirov M., Pokorny B., які зазначають, що глобальна система управління лісами динамічно розвивається, а такі ключові особливості, як національний суверенітет та міжнародне співробітництво між державними і недержавними суб'єктами, зазнають суттєвих трансформацій. Зазначене свідчить про важливий позитивний вплив міжнародної спільноти на внутрішню політику. Водночас автори справедливо наголошують на «...необхідності глобальних дій, спрямованих на покращення взаємоузгодженості та більш цілеспрямованого впливу, а також на підвищенні видимості питань лісового господарства в

Секція 3. Проблеми теорії та практики бухгалтерського обліку, контролю і аналізу

програмах ЦСР, урядів та недержавних суб'єктів, акцентуючи на існуванні гострої потреби у підвищенні узгодженості міжнародного співробітництва у лісовій сфері. Без таких зусиль складно дотриматися амбітної програми ЦСР ООН до 2030 року» [1].

Таблиця 1

Результати SWOT-аналізу лісового господарства України		
	Сильні сторони	Слабкі сторони
	– Наявність значного лісового фонду та біорізноманіття (Україна має великий природний потенціал лісів, що забезпечує ресурсну базу для господарської діяльності та надання екосистемних послуг). – Зростання доходів і рекордні показники за 2024 р. (у 2024 р. галузь лісового господарства отримала чистий дохід в сумі 23,7 млрд грн, що свідчить про значне покращення фінансово-економічних показників). – Розвиток цифрових інструментів і прозорості руху деревини (впроваджено е-лісорубний квиток, е-сертифікат про походження деревини, систему електронного обліку деревини (ЕОД), а також фотофіксацію, що підвищує контроль та зменшує корупційні ризики). – Пріоритети на збереження, відновлення та створення нових лісів (у 2024 р. відтворено 35,2 тис. га лісів, з них 6,1 тис. га – нові ліси. Також приділено увагу самозалісеним лісам та передачі самосійних площ до лісового фонду). – Підтримка євроінтеграційного курсу та регуляторні зусилля (акцент – на адаптацію до регламентів ЄС, реформування систем рубок, зміну правил у лісовому законодавстві).	– Неповнота обліку лісового фонду і активів (результати аудиту Рахункової палати засвідчили, що майже 34 % площ лісового фонду не відображені в обліку, а вартість активів не переоцінена). – Недостатній контроль над збитками від пожеж і незаконних рубок (за періоди аудиту встановлено збитки через пожежі сягають понад 20,3 млрд грн, також є значні втрати через незаконні рубки). – Обмежений ресурс персоналу та кадрові труднощі (з огляду на війну, демографічні зміни та часткове зниження чисельності працівників лісового господарства складно забезпечити охорону, моніторинг та ефективне управління). – Висока залежність від державного фінансування (частина заходів часто здійснюються за бюджетні кошти, що робить лісове господарство вразливим і залежним від бюджетних коштів). – Проблеми, спричинені запровадженням воєнного стану (фізичне знищення лісових ресурсів та інфраструктури; зниження обсягів заготівлі та переробки деревини; переорієнтація ресурсів лісового господарства на потреби оборони; загострення кадрової проблеми у лісовому господарстві та лісозаготівлі; погіршення інвестиційного клімату; обмеження експортного потенціалу)
	Можливості	Загрози
	– Залучення «зелених» інвестицій, грантів та міжнародної допомоги (фінансова підтримка міжнародних донорів і програм з екологічного відновлення може допомогти модернізувати галузь і впровадити інновації). – Розвиток нових бізнес-моделей (екотуризм, біоенергетика, відновлення земель) (економічна диверсифікація може збільшити доходи та зменшити тиск на деревну господарську діяльність). – Удосконалення законодавства та регуляторної бази (прийняття нових правил рубок, кращих стандартів управління, гармонізація з європейським законодавством (наприклад, EUDR) – це шанс для підвищення надійності бізнесу). – Підвищення ефективності через цифровізацію, автоматизу та моніторинг (використання GIS, дронів, супутникового моніторингу, систем контролю може знизити втрати, оптимізувати ресурси і підвищити оперативність управління). – Збільшення внутрішнього попиту на деревину вітчизняного походження (розвиток деревообробної галузі, підтримка сертифікації лісопродукції сприятимуть зростанню доданої вартості усередині країни).	– Посилення кліматичних стресів, пожеж, посух, шкідників і хвороб (зміна клімату підсилює ризики лісових пожеж, шкідників, хвороб дерев – це призводить до втрат лісового фонду). – Незаконні рубки та корупційні схеми (незважаючи на зусилля щодо прозорості, залишається ризик незаконного вирубування й непрозорих схем у ланцюзі постачання деревини). – Нестабільність державного фінансування та бюджетні скорочення (у разі економічної кризи чи зміни пріоритетів держава може зменшити бюджетні витрати на лісове господарство). – Геополітичні ризики, війна, руйнування інфраструктури (доступ до деяких територій може бути обмежений через бойові дії або мінування; пошкоджена інфраструктура може призвести до зростання витрат). – Високі очікування громадськості та міжнародного співтовариства щодо сталості (невиконання стандартів екологічності, відсутність контролю можуть призвести до критики, санкцій чи втрати довіри інвесторів).

Джерело: розроблено автором.

Лісове господарство України має вагомий потенціал для досягнення цілей сталого розвитку, однак його реалізація потребує подолання управлінських, фінансових та екологічних обмежень шляхом посилення цифровізації та максимальної гармонізації з європейськими стандартами управління природними ресурсами.

1.Sotirov M., Pokorny B., Kleinschmit D., Kanowski P. International Forest Governance and Policy: Institutional Architecture and Pathways of Influence in Global Sustainability. *Sustainability* 2020, 12(17), 7010. <https://doi.org/10.3390/su12177010>.

УДК 347.73

Могила І.-Л. А.,
здобувачка вищої освіти четвертого навчально-наукового рівня (PhD)

кафедри обліку та аналізу

Національного університету «Львівська політехніка»

викладачка кафедри права та менеджменту

Львівського державного університету безпеки життєдіяльності

РЕФОРМУВАННЯ ВІЙСЬКОВОГО ЗБОРУ: ШЛЯХ ДО ПРОГРЕСИВНОГО ОПОДАТКУВАННЯ

Сучасний етап розвитку України характеризується безпрецедентними викликами, пов'язаними з повномасштабною військовою агресією, що вимагає колосальної фінансової мобілізації для забезпечення національної безпеки та невідкладного початку масштабного повоєнного відновлення. В цих умовах питання формування ефективної, стійкої та, головне, соціально справедливої податкової політики набуває стратегічного значення. Саме в цьому контексті актуалізується необхідність ґрунтовного аналізу та обґрунтування доцільності впровадження прогресивної моделі оподаткування військового збору.

Впровадження прогресивної моделі оподаткування військового збору визначається критичною потребою України у сталому та справедливому фінансуванні оборонного сектору та масштабного повоєнного відновлення. Чинна фіскальна система, що історично базувалася на переважно фіксованій ставці збору (1,5%, збільшена у 2025 році до 5% для більшості доходів), не повною мірою відповідає принципам соціальної справедливості в умовах значної економічної нерівності, що поглибилася через війну. Нагальним є пошук ефективних та легітимних джерел наповнення бюджету, що здатні мобілізувати значні ресурси від громадян із найвищою платоспроможністю, мінімізуючи при цьому фіскальне навантаження на середній та малозабезпечений класи [1,2].

Фіскальна ефективність уніфікованої ставки виявляється недостатньою для покриття колосальних військових та відновлювальних витрат. Хоча підвищення ставки і розширення бази оподаткування (зокрема, залучення ФОП) є позитивним кроком, воно зберігає регресивний характер для найбагатших громадян, чії доходи часто формуються не лише заробітною платою, а й значними пасивними доходами [3]. По-друге, існує проблема суспільної довіри та справедливості: громадяни, які несуть основний тягар війни, очікують, що найбільший економічний внесок зроблять ті, хто має найвищі доходи, а не всі платники податків пропорційно. Застосування єдиної ставки суперечить цьому принципу та може викликати опір суспільства.

Запровадження прогресивної моделі передбачає перехід до диференційованої шкали оподаткування військового збору, де ставка прямо залежить від розміру та/або типу доходу платника. Особлива увага має приділятися пасивним доходам (значні дивіденди, відсотки, інвестиційний прибуток), для яких може бути встановлена найвища ставка, оскільки вони менш чутливі до мотивації до праці [5]. Така модель забезпечить більший внесок від заможних громадян та гарантує, що тягар фінансування оборони та відновлення буде розподілено відповідно до платоспроможності, підвищуючи таким чином соціальну справедливість і легітимність податкової політики.

Таким чином, впровадження прогресивної моделі оподаткування військового збору є не просто фіскальною зміною, а стратегічним елементом формування нової податкової політики України в умовах повоєнного відновлення. Перехід від уніфікованої або частково диференційованої ставки до багаторівневої прогресії дозволить досягти подвійної мети: суттєво збільшити фінансову базу для потреб оборони та відновлення критичної інфраструктури, а також забезпечити соціальну справедливість. Застосування вищих ставок до високих доходів та пасивного капіталу (дивідендів, великих відсотків) реалізує конституційний принцип рівності, покладаючи більший економічний тягар на найбільш платоспроможні верстви населення. Зрештою, успіх цієї реформи залежить від прозорого управління отриманими коштами, їх цільового спрямування у «Фонд відновлення та оборони», що забезпечить відновлення суспільної довіри до фіскальних органів та стійку фінансову основу для майбутнього розвитку України.

Список використаних джерел:

1. Найденко О.Є., Григоренко Ю.В. Забезпечення принципу соціальної справедливості в оподаткуванні. *Економіка та суспільство*. 2017. № 12. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/96.pdf
2. Солдатенко О. В. Військовий збір у податковій системі України. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2024. № 1. URL: http://apnl.dnu.in.ua/1_2024/43.pdf
3. Шпак О., Безрученко Д. Роль військового збору, як складника податкової системи України. *Finance and Credit*. 2023. № 83. С. 118–127.
4. Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 року № 2755 (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
5. Doorley K., Keane C. Tax-benefit systems and the gender gap in income. *The Journal of Economic Inequality*. 2024. Vol. 22. P. 285-309.

УДК 657

Олейніченко Д.О.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня,
Бартось О.В.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня
Науковий керівник:
Смірнова І.В.,
доцент кафедри аудиту, обліку та оподаткування,
доц., к.е.н.,
Центральноукраїнський національний технічний університет

ЕТИКА В БУХГАЛТЕРСЬКОМУ ОБЛІКУ: СУЧАСНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ

Бухгалтерський облік не лише технічна дисципліна, але й соціальний інститут, що формує довіру до економічної інформації. Етичні норми є його фундаментальною складовою, оскільки саме вони визначають межу між достовірністю та маніпуляціями. У сучасних умовах глобалізації, воєнних викликів, цифровізації та зростання інформаційних ризиків значення етики лише посилюється.

Як відомо, у загальному вигляді, етика є філософською наукою, яка вивчає мораль, принципи правильного та неправильного, добро і зло у поведінці людини. Вона допомагає зрозуміти: які норми суспільство вважає прийнятними; як узгоджувати власні інтереси з інтересами інших; що таке відповідальність, справедливість, чесність.

У сфері бухгалтерського обліку етика має особливе значення, оскільки бухгалтер відповідає за **правдивість і прозорість фінансової інформації підприємства, установи чи організації**. Його рішення можуть впливати на акціонерів, працівників, клієнтів і навіть на репутацію цілої компанії чи установи.

Порівняльна характеристика цих понять наведена у табл. 1.

Таблиця 1 – Порівняння змісту понять «етика» та «етика у бухгалтерському обліку»

Ознака	Етика загалом	Етика в бухгалтерському обліку
Предмет	Мораль, добро і зло, норми поведінки людини.	Правила і принципи чесного та професійного ведення обліку.
Сфера застосування	Взаємини між людьми у суспільстві.	Взаємини бухгалтера з керівництвом, колегами, клієнтами, державними органами.
Принципи / цінності	Чесність, справедливість, відповідальність, повага.	Чесність, об'єктивність, конфіденційність, професійна компетентність, відповідальність.
Мета	Гармонія між інтересами людини та суспільства.	Достовірність і прозорість фінансової інформації для прийняття рішень.

Таким чином, етика в бухгалтерському обліку базується на принципах чесності, об'єктивності, професійної компетентності, конфіденційності та відповідальності. Ці принципи закріплені у **Кодексі етики професійних бухгалтерів IFAC** [1]. З теоретичної точки зору, етика тісно пов'язана з агентською теорією: оскільки між власниками й управлінцями існує інформаційна асиметрія, бухгалтер виступає гарантом прозорості та достовірності фінансових даних.

Серед сучасних викликів етики в бухгалтерському обліку можна виділити:

- тиск з боку менеджменту щодо «прикрашення» фінансової звітності;
- використання методів «творчого обліку» для досягнення короткострокових цілей;
- вплив корупційних факторів на бухгалтерську професію;
- ризики, пов'язані з цифровими технологіями, включаючи шахрайство з даними та питання конфіденційності [2].

Для подолання цих викликів на сучасному етапі дуже важливо:

- підсилювати роль професійних організацій бухгалтерів у забезпеченні дотримання етичних стандартів;
- включати етичні дисципліни до програм підготовки майбутніх бухгалтерів;
- впроваджувати внутрішні системи контролю та незалежний аудит як запобіжники маніпуляціям;
- формувати корпоративну культуру прозорості та відповідальності [3].

Отже, етика у бухгалтерському обліку — це не лише моральна категорія, а й необхідний елемент розвитку його теорії та практики. Дотримання етичних принципів підвищує рівень довіри до фінансової інформації, сприяє зміцненню ринкових відносин і формує позитивний імідж професії бухгалтера в суспільстві.

Список використаних джерел

1. IFAC. *Handbook of the International Code of Ethics for Professional Accountants*. New York, 2023.
2. Duska R., Duska B., Ragatz J. *Accounting Ethics*. Wiley-Blackwell, 2018.
3. Тарасевич, Г. П.; Чижевська, Л. В. Етична відповідальність професійних бухгалтерів у контексті підтримки цілей сталого розвитку. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2(55) (Вер 2023), 49–54. DOI:https://doi.org/10.26642/pbo-2023-2(55)-49-54.

УДК 657

Осіпчук Д.С., д.філос.

Перін А.В., магістрант

*Державний університет «Житомирська політехніка»***ЕКСПОРТ ТОВАРІВ: ОСОБЛИВОСТІ ОПОДАТКУВАННЯ**

Оподаткування операцій з експорту товарів є важливою складовою системи зовнішньоекономічної діяльності підприємств, оскільки воно безпосередньо впливає на формування фінансових результатів, конкурентоспроможність продукції на світових ринках та надходження валютних коштів у державу. Здійснення експортних операцій супроводжується специфічними податковими механізмами, що визначаються як національним податковим законодавством, так і міжнародними угодами.

Відповідно до ст. 185 ПКУ пп г) об'єктом оподаткування ПДВ є вивезення товарів за межі митної території України [1]. Тобто операції з експорту товарів підпадають під дане визначення.

Однак, згідно з пп. а п. 195.1.1 експорт оподатковується за ставкою 0% [1]. Нульова ставка податку дозволяє суб'єктам господарювання створити умови для виникнення від'ємного значення податку, що в подальшому може бути відшкодований підприємству.

Окрім того, деякі операції можуть підпадати під пільгове звільнення – зокрема, експорт металобрухту чи макулатури, за умови відповідності вимогам законодавства.

Варто розрізняти ці два поняття – нульова ставка та пільга. При експорті товарів, що оподатковуються за ставкою 0% суб'єкт господарювання зобов'язаний нарахувати таке зобов'язання в обліку (Дт 702 Кт 641) та скласти на дану операцію податкову накладну. При звільненні від оподаткування ПДВ така операція не здійснюється. Зокрема, це можливо у таких випадках:

- до операцій з вивезення товарів у митному режимі реекспорту звільняються від оподаткування, крім операцій з вивезення відповідно до п. 3 (щодо товарів у вигляді продуктів їх переробки) та п. 5 частини першої ст. 86 Митного кодексу України від 13 березня 2012 року № 4495-VI зі змінами та доповненнями, що оподатковуються податком за ставкою, визначеною п.п. 195.1.1 п. 195.1 ст. 195 ПКУ (п. 206.5 ст. 206 ПКУ);

- операції з вивезення культурних цінностей у митному режимі експорту (п. 210.7 ст. 210 ПКУ)[1].

Тимчасово до 1 січня 2027 року від оподаткування ПДВ звільняються операції з постачання, у тому числі операції з імпорту відходів та брухту чорних і кольорових металів, а також паперу та картону для утилізації (макулатури та відходів) товарної позиції 4707 згідно з УКТ ЗЕД. Переліки таких відходів та брухту чорних і кольорових металів затверджуються Кабінетом Міністрів України (п. 23 підрозд. 2 розд. XX ПКУ) [1].

Окремо у ст. 197 ПКУ виділено операції, що є звільненими від оподаткування ПДВ, однак при їх експорті така пільга не зберігається, тому в таких випадках ставку 0 % слід застосовувати відповідно до правил для експорту [3].

При цьому, тимчасово, на період дії режиму експортного забезпечення, запровадженого Кабінетом Міністрів України, оподаткування ПДВ операцій з вивезення окремих видів товарів за межі митної території України здійснюється з урахуванням особливостей, визначених п. 97 підрозд. 2 розд. XX ПКУ [1].

Запровадження режиму експортного забезпечення (РЕЗ) в Україні регулюється Постановою Кабінету Міністрів № 1261, яка набула чинності з 1 грудня 2024 року. До цієї дати порядок оподаткування податком на додану вартість (ПДВ) операцій з експорту товарів, віднесених до категорії товарів-РЕЗ, а також процедура складання податкових накладних і їх відображення в податковій звітності здійснювалися на загальних підставах, без урахування спеціального режиму.

Відповідно до положень статті 192 Закону України № 959-XII «Про зовнішньоекономічну діяльність», здійснювати експорт товарів-РЕЗ мають право виключно суб'єкти господарювання, які зареєстровані платниками ПДВ [2]. Таким чином, з моменту набрання чинності РЕЗ, тобто з 1 грудня 2024 року, підприємствам, що не мають статусу платників ПДВ, забороняється здійснювати експорт зазначених товарів.

Перелік товарів-РЕЗ визначено у другому абзаці статті 192 Закону № 959-XII та деталізовано у Постанові № 1261. Оподаткування ПДВ операцій з експорту таких товарів у період дії РЕЗ здійснюється відповідно до підпунктів «а» і «г» пункту 193.1 статті 193 Податкового кодексу України. Для певних груп товарів передбачено знижену ставку 14 %, яка застосовується, зокрема, до експорту зернових та олійних культур (пшениці, ячменю, кукурудзи, сої, ріпаку, насіння соняшнику). Водночас для інших товарів, таких як мед, горіхи, жито, овес, різні види олій та макуха, застосовується базова ставка ПДВ у розмірі 20 %. Такий підхід має на меті диференціювання податкового навантаження залежно від виду продукції та рівня її переробки.

Секція 3. Проблеми теорії та практики бухгалтерського обліку, контролю і аналізу

До 2 розділу XX «Перехідні положення» Податкового кодексу України було внесено пункт 97, який встановлює особливості оподаткування ПДВ операцій з експорту товарів-РЕЗ у період дії режиму експортного забезпечення. Відповідно до підпункту «а» пункту 97.2, операції з вивезення зазначених товарів за межі митної території України в режимі експорту оподатковуються за ставками, визначеними пунктом 193.1 Податкового кодексу, з урахуванням встановлених законодавчих умов [1]. Ці норми є тимчасовими та діятимуть виключно на період застосування спеціального режиму.

Водночас законодавством передбачено окремі винятки, коли РЕЗ не застосовується. До таких випадків належать: 1) експорт товарів-РЕЗ у якості припасів, що використовуються транспортними засобами комерційного призначення відповідно до статті 229 Митного кодексу України; 2) вивезення окремих підкатегорій товарів, якщо експорт здійснюється платниками ПДВ за наявності фітосанітарного сертифіката, виданого відповідно до Закону України «Про карантин рослин».

Таким чином, законодавець зберігає можливість здійснення певних специфічних експортних операцій поза режимом експортного забезпечення, якщо це зумовлено міжнародними чи санітарними вимогами.

Отже, запровадження режиму експортного забезпечення є важливим етапом реформування системи оподаткування експортних операцій у сільськогосподарській галузі. Його основна мета – забезпечення прозорості розрахунків, запобігання тіньовим схемам експорту та створення рівних умов для всіх суб'єктів господарювання. Водночас встановлення диференційованих ставок ПДВ та контроль за мінімальними експортними цінами сприяють стабілізації ринку та підвищенню конкурентоспроможності української агропродукції на міжнародному рівні.

Одним із найважливіших аспектів є визначення дати виникнення податкових зобов'язань при експорті. На відміну від внутрішніх операцій, для яких використовується правило «першої події», у разі експорту податкові зобов'язання виникають не за датою передоплати чи відвантаження, а виключно на дату оформлення митної декларації, що підтверджує фактичне вивезення товару за межі України. Саме ця дата є підставою для відображення ПДВ у податковому обліку та формування відповідних записів у декларації. Базою оподаткування у даному випадку виступає договірна вартість товарів, зазначена в експортній митній декларації, перерахована у гривневий еквівалент за офіційним курсом Національного банку України, що діяв на дату подання декларації.

Щодо заповнення декларації з ПДВ, експортні операції відображаються у спеціальному блоці: звичайний експорт – у рядку 2.1 декларації, а операції, що підпадають під пільгове звільнення – у рядку 2.2. При цьому додаток Д5 до декларації у таких випадках не подається, оскільки він призначений для внутрішніх операцій, які звільняються від оподаткування. Такий порядок підтверджується офіційними роз'ясненнями податкових органів України.

Особливі умови оподаткування діють також у випадках, коли експорт здійснюється за ціною нижче собівартості або є безоплатним. У таких ситуаціях так зване правило мінімальної бази оподаткування не застосовується, адже для експортних операцій базою оподаткування є виключно договірна вартість товару, визначена в митній декларації. Таким чином, навіть якщо ціна реалізації нижча від собівартості або експорт є безоплатним, податкові зобов'язання нараховуються за ставкою 0 % без необхідності донарахування податку чи застосування мінімальної бази. Якщо ж операція не підпадає під об'єкт оподаткування (наприклад, при експорті товарів невеликої вартості, що не перевищує встановлений поріг), податкова накладна не складається, а сама операція відображається як така, що не є об'єктом оподаткування у відповідному рядку декларації [3].

Отже, система оподаткування експортних операцій в Україні побудована на принципі підтримки експорту через застосування нульової ставки ПДВ. При цьому визначальним фактором для виникнення податкових зобов'язань є дата оформлення митної декларації, а базою оподаткування – договірна вартість товарів. Правило першої події та вимога мінімальної бази оподаткування не поширюються на експорт, що забезпечує спрощення облікових процедур і створює сприятливі умови для розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Таким чином, правильна організація обліку й оподаткування експортних операцій є важливою передумовою ефективного функціонування підприємства на міжнародному ринку.

Список використаних джерел:

1. Податковий кодекс України : Кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI : станом на 5 жовт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>.
2. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16.04.1991 № 959-XII : станом на 26 груд. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>.
3. Солошенко Л. Експорт товарів: ПДВ-облік / *Податки & бухоблік*, № 35, квітень 2024. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2024/april/issue-35/article-128784.html>

УДК 657.152:336.7

Панічук О.В., аспірант
Науковий керівник: Мороз Ю.Ю., професор кафедри
національної безпеки, публічного управління
та адміністрування, д.е.н., професор
Державний університет «Житомирська політехніка»

ПОНЯТТЯ ЛІКВІДНОСТІ АКТИВІВ І ПЛАТОСПРОМОЖНОСТІ В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ КРЕДИТОСПРОМОЖНІСТЮ ГОСПОДАРСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки ефективне управління кредитоспроможністю господарських організацій виступає одним із ключових чинників забезпечення їх фінансової стабільності та конкурентоспроможності. Стійкий фінансовий стан підприємства неможливий без належного рівня ліквідності активів і платоспроможності, адже саме вони визначають здатність суб'єкта господарювання своєчасно виконувати свої зобов'язання у сфері здійснення бізнес-процесів придбання економічних ресурсів та постачання товарних об'єктів. Питання ліквідності й платоспроможності є базовими для прийняття управлінських рішень у сфері фінансового менеджменту, кредитування та інвестиційної діяльності.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що в умовах зростання ризиків, коливань ринкової кон'юнктури та потреби надання товарних кредитів у відносинах з покупцями від рівня ліквідності активів залежить не лише здатність підприємства підтримувати поточну платоспроможність, а й його довгострокова кредитоспроможність. Для кредиторів ліквідність активів підприємства є основним показником фінансової гнучкості, тоді як платоспроможність характеризує реальну можливість виконання фінансових зобов'язань у встановлені терміни.

Водночас в нормативно-рекомендаційних документах та у науковій літературі спостерігається певна неоднозначність у трактуванні понять «ліквідність» і «платоспроможність». Часто ці категорії використовуються як синоніми, хоча вони мають різну економічну сутність і функціональне призначення в системі управління дебіторською і кредиторською заборгованістю підприємства. Ліквідність активів визначає ступінь можливості їх використання для погашення кредиторської заборгованості без суттєвих втрат у вартості, тоді як платоспроможність відображає здатність підприємства забезпечити баланс між наявними та майбутніми зобов'язаннями. Саме взаємозв'язок цих понять формує основу для оцінювання кредитоспроможності господарських організацій, що є важливим елементом фінансово-економічної безпеки підприємства.

З огляду на це, поглиблене дослідження сутності ліквідності та платоспроможності, їх взаємозалежності та ролі в управлінні кредитоспроможністю має не лише теоретичне, а й практичне значення.

Опрацювання нормативно-рекомендаційних документів і результатів теоретичних досліджень вітчизняних науковців дало можливість визначити існуючі підходи до змістовної характеристики понять категорій «ліквідність» та «платоспроможність» [1].

Отже, в нормативно-рекомендаційних документах ліквідність характеризується як здатність забезпечити своєчасне виконання грошових зобов'язань, що визначається збалансованістю між строками і сумами [1]. В свою чергу, платоспроможність підприємства являє собою здатність своєчасно здійснювати розрахунки за всіма видами зобов'язань [2].

Серед результатів досліджень вітчизняних науковців понять категорій «ліквідність» та «платоспроможність» варто виділити наявність наступних підходів:

1) за допомогою поняття «ліквідність» вирішується триєдине завдання щодо характеристики як підприємства, так і його балансу та окремих активів [3];

2) для характеристики підприємства поняття «ліквідність» та «платоспроможність» змістовно розмежовуються. Ліквідність визначається як здатність підприємства швидко перетворювати активи на грошові кошти для покриття поточних зобов'язань. Платоспроможність характеризує загальну можливість підприємства виконувати фінансові зобов'язання у коротко- та довгостроковій перспективі [4];

3) здійснюється обґрунтування схожості змісту та наявності спільних ознак понять «ліквідність» та «платоспроможність» щодо можливості покриття зобов'язань підприємства його активами [5];

4) відносні показники абсолютної, швидкої і поточної платоспроможності використовуються для оцінювання ліквідності [6].

Аналіз представлених вище наявних серед науковців підходів до характеристики понять «ліквідність» та «платоспроможність» дозволив виокремити окремі необґрунтовані та дискусійні висновки наступного змісту:

Секція 3. Проблеми теорії та практики бухгалтерського обліку, контролю і аналізу

1. Ліквідність необхідно розглядати як категорію, що характеризує стан активів підприємства щодо можливості їх перетворення в кошти необхідні кредиторам для погашення зобов'язань. Тому ліквідність відносно підприємства як фінансовий показник може бути визначена лише за наявними активами в його балансі, або щодо окремих об'єктів. Фактична ліквідність підприємства забезпечується тільки активами, що відображаються в його балансі.

2. Неправомірно ототожнювати поняття «ліквідність» та «платоспроможність» за змістом категорій і оціночними показниками. Ліквідність – це стан активів підприємства, що забезпечує загальний рівень його кредитоспроможності, яка впливає на платоспроможності щодо окремих кредиторів. Рівень ліквідності активів формує обсяги платіжних економічних ресурсів підприємства, які можуть використовуватися для сплати зобов'язань. Коефіцієнт ліквідності активів визначається відношенням наявних у підприємства-позичальника коштів, які необхідні кредиторам до загальної вартості платіжних активів, що можуть забезпечувати погашення зобов'язань. Показник ліквідності характеризується величиною в межах від 0 до 1, тобто, як відсутністю ліквідних активів і можливістю використання всієї вартості наявних платіжних активів для погашення боргів.

Платоспроможність – це процес реалізації кредитоспроможності господарської організації як позичальника відносно окремих кредиторів щодо сплати боргів.

Показник кредитоспроможності визначається співвідношенням збалансованих за строками сум вартості платіжних активів, які необхідні кредиторам до зобов'язань, що підлягають погашенню.

Поняття «платоспроможність» можливо використовувати для характеристики виконання зобов'язань відносно окремих кредиторів з урахуванням рівня кредитоспроможності господарської організації та інших факторів, що визначаються індивідуальними відносинами з кредитором.

При цьому, фактичний рівень платоспроможності визначається на основі кредитоспроможності господарської організації, який по відношенню до черговості погашення боргу може коригуватися залежно від впливу інших пріоритетних факторів позитивного і негативного характеру, що притаманні індивідуальним відносинам з кредитором та регулюються як законом, так і внутрішніми рішеннями позичальника.

3. Стан ліквідності підприємства за його балансом формує величину його коштів, які можуть бути використані для сплати зобов'язань відповідно до оціночного рівня стану перетворення в них платіжних активів. Показник ліквідності як певний стан характеризується відносною величиною координації, яка показує структуру наявних платіжних активів щодо коштів, які є можливість залучити у поточному оціночному періоді для сплати зобов'язань.

Платоспроможність виходячи з кредитоспроможності це співвідношення двох різнойменних абсолютних величин: у чисельнику кошти, що може залучити підприємство з наявних платіжних активів для сплати зобов'язань у поточному оціночному періоді, у знаменнику – обсяг зобов'язань, які підлягають сплаті цьому ж періоді. У кожному конкретному випадку таке співвідношення характеризує рівень інтенсивності можливості підприємства повернути борг та визначається фактичною величиною від «0», а нормативною 1,0 і більше. За умови, що загальна величина платоспроможності менша 1,0, тобто, в поточному оціночному періоді наявних коштів для сплати зобов'язань менше величини боргів, підприємство-позичальник здійснює рейтинг своїх кредиторів щодо визначення черговості сплати кредиторської заборгованості.

Розглянуті підходи до оцінки ліквідності і платоспроможності дозволять ґрунтовно досліджувати стан платіжних активів підприємства та його спроможності погашати зобов'язання.

Список використаних джерел

1. Положення про обов'язкові фінансові нормативи та вимоги, що обмежують ризики за операціями з фінансовими активами фінансових установ, що отримали ліцензію на здійснення господарської діяльності з надання гарантій та поручительств: Розпорядження Нацкомфінпослуг від 30 трав. 2019 р. № 980. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1113-19#Text>

2. Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями: Постанова НБУ від 30 черв. 2016 р. № 351. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v035-1500-16#Text>

3. Чемчикаленко Р.А., Майборода О.В., Дьякова Ю.Ю. Напрями підвищення ефективності оцінки ліквідності та платоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2017. №12. URL: <http://economyandsociety.in.ua/journal-12/19-stati-12/1382-chemchikalenko-r-a-majboroda-o-v-dyakova-yu-yu>

4. Гриліцька А., Харченко А. Вплив грошових потоків на ліквідність та платоспроможність підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-133>

5. Хома І., Панчак М.-І. Шляхи вирішення проблем щодо ліквідності та платоспроможності малих вітчизняних підприємств. *Економічний простір*. 2023. № 184. С. 148-152. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-26>

6. Кисельов І. Система показників платоспроможності та ліквідності, їх взаємозв'язок з фінансовою стійкістю. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-41>

УДК 005.52:338.27(477)

Пилипчук О.А., аспірант, 1-й курс, група PhD-D1-2025-1
 Науковий керівник: Чижевська Л.В., д.е.н., проф.
 професор кафедри інформаційних систем в управлінні та обліку
 Державний університет «Житомирська політехніка»

АНАЛІЗ СТАЛИХ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ: ПРОБЛЕМАТИКА ТА ПОТЕНЦІЙНІ СПОСОБИ ВИРІШЕННЯ

Сьогодні все гостріше постає питання забезпечення сталого розвитку держави, зокрема через такі фактори як: поступова євроінтеграція України, дефіцит ресурсів (як природних, так і фінансових), а також у зв'язку з забрудненням навколишнього середовища.

Серед усіх напрямів сталого розвитку держави саме публічні закупівлі є одним з тих, на які держава має безпосередній вплив. Це пов'язано з тим, що фактично будь-які господарські операції в державному секторі відбуваються саме через систему публічних закупівель, а кількість та обсяги публічних закупівель продовжують зростати з кожним роком. Так, за 2024-й рік обсяги завершених публічних закупівель становлять понад 1510 млрд. грн., що на 56,87% більше, ніж за 2023-й (962,61 млрд. грн.).

Поступово зростає і кількість проведених сталих публічних закупівель, хоча і залишається вкрай низькою (за 2024-й рік – 4,44млрд. грн. або ж лише 0,003% від загальних обсягів завершених закупівель, за 2023-й рік – 3,36млрд.грн.). Однак варто зазначити, що наведені вище дані не можна вважати повними у зв'язку з неможливістю проведення ґрунтовного аналізу таких закупівель через відсутність таких баз даних, які б містили всю суттєву інформацію про такі закупівлі. Це є вагомою проблемою, адже можливість проведення ґрунтовного аналізу є важливою передумовою для забезпечення зовнішнього контролю у даній сфері та прозорості публічних закупівель.

Одним із найкращих і при цьому доступних кожному способів для аналізу публічних закупівель на даний момент є публічний модуль аналітики BI Prozorro[1], однак в цьому модулі не реалізована в повному обсязі можливість проведення всебічного аналізу саме сталих публічних закупівель. Частково це пов'язано з недосконалістю самої аналітичної системи (хоч вона й постійно оновлюється), більш вагома ж проблема полягає в недосконалості законодавства щодо віднесення окремих закупівель до сталих (перелік нецінових критеріїв, які можуть застосовуватися), недостатнім рівнем регулювання таких закупівель на предмет недобросовісності тощо.

Якщо говорити про недосконалість модулю аналітики, то в ньому не є реалізованою можливість окремого відбору закупівель, які проводилися із застосуванням методу оцінки вартості життєвого циклу, а єдиним показником для відбору є наявність хоча б одного нецінового критерію в тендерній документації. Чи застосовувався при цьому такий неціновий критерій безпосередньо, чи всі тендерні пропозиції подавалися без нього – також неможливо остаточно визначити, якщо не переглядати окремо кожен закупівлю (в довіднику показників передбачені такі показники, як «сума обраних учасником нецінових критеріїв» та «частка обраних нецінових критеріїв» однак в модулі аналітики вони відсутні).

З боку законодавства, основна проблема полягає в тому, що єдина класифікація, за якою можна було б назвати закупівлю сталою – це застосування вичерпного переліку нецінових критеріїв таких як: умови оплати, строк виконання, гарантійне обслуговування, передача технології та підготовка управлінських, наукових і виробничих кадрів, застосування заходів охорони навколишнього середовища та/або соціального захисту, які пов'язані із предметом закупівлі. При цьому застосування інших критеріїв, відмінних від наведених вище, є ризиковим, адже є окремі судові рішення, відповідно до яких ухвалювалися рішення про відміну закупівель у зв'язку з тим, що наведений в п.3 ч.3 ст.29 Закону України «Про публічні закупівлі» перелік вважається вичерпним.[2]

Окрім цього, навіть при застосуванні вичерпного переліку нецінових критеріїв можливі випадки недобросовісного їх застосування і перевитрачання бюджетних коштів. Наприклад, застосування такого нецінового критерію як «строки виконання» із питомою вагою в 30% – швидше за все буде свідчити саме перевитрачання бюджетних коштів, а проводити перевірку будуть лише у разі подання скарги.

Для вирішення наведених вище проблем вважаємо доцільним: 1. Додати можливість застосування інших показників відбору при аналізі сталих публічних закупівель, зокрема: «закупівлі із застосуванням методу вартості життєвого циклу» (винести окремо від показника «є нецінові критерії»), «застосовувалася приведена ціна під час аукціону»; 2. Розширити вичерпний перелік тих нецінових критеріїв, які можуть застосовуватися відповідно до ЗУ «Про публічні закупівлі», або вважати такий перелік невичерпним; 3. Запровадити(покращити) обов'язкову перевірку з боку контролюючих органів доцільності використання нецінових критеріїв та встановлення часток на такі критерії на етапі оголошення закупівлі.

Список використаних джерел:

1. Публічний модуль аналітики BI Prozorro, 2017 – 2025. URL: <https://bi.prozorro.org/>
2. М'ясо (яловичина охолоджена (тазостегнова або лопаткова частина)) // Електронна система закупівель Prozorro. URL: <https://prozorro.gov.ua/uk/tender/UA-2020-11-11-000445-c>

УДК 657

Поліщук І.Р., к.е.н., доц.,
доцент кафедри інформаційних систем в управлінні та обліку,
Когут К.С., студентка 4 курсу групи ОКМ-2
Державний університет «Житомирська політехніка»

ТИПОВІ ПОРУШЕННЯ ПРИ ВІДОБРАЖЕННІ В БУХГАЛТЕРСЬКОМУ ОБЛІКУ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ: АНАЛІЗ СУДОВОЇ ПРАКТИКИ

Вітчизняні суб'єкти господарювання, здійснюючи зовнішньоекономічну діяльність, при організації та веденні бухгалтерського обліку експортно-імпортних операцій повинні дотримуватися Податкового та Митного кодексів України, НП(С)БО та МСФЗ щодо повноти документального оформлення операцій з контрагентами з усіма обов'язковими реквізитами для підтвердження фактичних показників купівлі-продажу за обсягом та ціною, обліку курсових різниць та оцінки валютних статей балансу, а також обліку розрахунків за митними платежами.

Судова практика в Україні за 2021-2024 рр. щодо дотримання чинного законодавства при митному оформленні товарів підтверджує наявність значної кількості судових позовів представників бізнесу до митниці щодо оскарження видачі останніми карток відмови в прийнятті митної декларації, митному оформленні пропуску товарів, транспортних засобів комерційного призначення, а також коригування митної вартості товарів. Серед порушень, виявлених митними органами України, є надання недостовірних відомостей про країну походження товару у відповідному сертифікаті.

Аналіз статистичних даних Єдиного державного реєстру судових рішень [1] про динаміку судових рішень щодо порушень при оформленні реквізитів сертифікатів про походження товару встановив, що в 2021 р. було 185 од., в 2022 році – 178 од., у 2023 р. – 230 од, у 2024 р. – 488 од. Спостерігається тенденція до зростання порушень при оформленні документів для проведення експортно-імпортних операцій з 2023 року. Причому аналіз судових спорів щодо документального підтвердження країни походження товару за формою судочинства в 2024 році показав, що частка адміністративних правопорушень становила 445 од. (91,19 %), а кримінальних – 22 од. (4,51 %).

Відповідно до вимог ст. 41 Митного кодексу України документами, що підтверджують країну походження товару, є сертифікат про походження товару або засвідчена декларація про походження товару, або декларація про походження товару, або сертифікат про регіональне найменування товару [2]. Митний орган, в разі виявлення розбіжностей в документах, що підтверджують країну походження товару, може вимагати подання декларантом додаткових відомостей (товарних накладних, технічної документації, сертифікатів тощо).

При здійсненні експортно-імпортних операцій серед поширених порушень можна виділити не включення до складу доходів сум курсової різниці по кредиторській заборгованості на дату балансу, що призводить до зменшення задекларованої суми доходів. Це безпосередньо впливає на достовірність показників фінансової та податкової звітності, показники фінансового результату та, як наслідок, на базу оподаткування податком на прибуток. Аналіз статистичних даних Єдиного державного реєстру судових рішень [1] про динаміку судових рішень щодо курсових різниць встановив, що в 2021 р. було 608 од., в 2022 році – 348 од., у 2023 р. – 425 од, у 2024 р. – 389 од. Спостерігається тенденція до зменшення порушень у 2024 році порівняно з 2021 р. на 219 од. або на 36,02 %, причому аналіз судових спорів за курсовими різницями за формою судочинства в 2024 році показав, що частка адміністративних правопорушень становила 228 од. (58,61 %), а кримінальних – 38 од. (9,77 %).

Аналіз статистичних даних Єдиного державного реєстру судових рішень [1] про динаміку судових рішень щодо порушень розрахунків з ПДВ при експортно-імпортних операціях встановив, що в 2021 р. було 7932 од., в 2022 році – 5662 од., у 2023 р. – 9395 од, у 2024 р. – 10345 од. Спостерігається тенденція до зростання кількості порушень з 2023 року порівняно з 2021 роком на 1463 од. або на 18,44 %, причому аналіз судових спорів за порушеннями податкових розрахунків при зовнішньоекономічній діяльності за формою судочинства в 2024 році показав, що частка адміністративних правопорушень становила 7835 од. (75,74 %), а кримінальних – 502 од. (4,85 %). Державною податковою службою може бути проведено камеральну перевірку з питання дотримання термінів подання податкової декларації з ПДВ за звітний період. В разі встановлення неподання підприємством податкової декларації з податку на додану вартість за звітний період, будуть нараховані штрафні (фінансові) санкції в розмірі, встановленому чинним законодавством. Аналіз судової практики чітко вказує, що для мінімізації ризиків та уникнення фінансових санкцій підприємствам необхідно дотримуватися чинного законодавства при документуванні експортно-імпортних операцій, що сприятиме повноті, точності і своєчасності виконання договірних зобов'язань за зовнішньоекономічними договорами та податкових зобов'язань перед державою, а також дозволить запобігти фальсифікації фінансової звітності.

Список використаних джерел:

1. Єдиний державний реєстр судових рішень. URL: <https://reyestr.court.gov.ua>.
2. Митний кодекс України № 4495-VI від 13.03.2012 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text>.

УДК 04:657.432

Пуговкіна Ю.А., здобувач вищої освіти
Овчарова Н.В., старший викладач, к.е.н, доцент
Сумський державний університет

ЗНАЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В ОБЛІКУ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Експортно-імпортні операції відіграють важливу роль у діяльності промислових підприємств, оскільки забезпечують доступ до нових ринків збуту, сучасних технологій та необхідних ресурсів. Їх ефективність значною мірою залежить від якості інформаційного забезпечення бухгалтерського обліку, яке є основою для формування достовірних управлінських рішень і контролю за зовнішньоекономічною діяльністю.

Інформаційне забезпечення обліку - це сукупність джерел, форм і способів отримання, обробки та використання інформації, необхідної для управління зовнішньоекономічною діяльністю [1]. Воно виступає фундаментом системи обліку, адже без якісної, релевантної, достовірної та оперативної інформації неможливо приймати ефективні управлінські рішення щодо зовнішньо-економічних операцій та діяльності підприємства в цілому. Аналізуючи інформаційне забезпечення експортно-імпортних операцій необхідно враховувати його багатовекторність та синергетичний вплив, адже такі операції спираються на цілу низку вітчизняних та міжнародних нормативно-правових документів, що охоплюють валютний, митний, логістичний і податковий аспекти, потребують врахування ризиків зовнішнього середовища тощо. На промисловому підприємстві це вимагає точного, оперативного й узгодженого інформаційного обміну між бухгалтерією, відділами імпорту та експорту, митними органами та контрагентами.

Незважаючи на важливе значення врахування зовнішніх інформаційних потоків щодо експортно-імпортних операцій вагомий вплив має формування внутрішнього ефективної інформаційної системи яка забезпечує своєчасне відображення всіх господарських операцій, контроль розрахунків з іноземними партнерами, формування аналітичних звітів про експорт та імпорт. Вона сприяє автоматизації облікових процесів, зменшує кількість помилок та забезпечує оперативний доступ до даних для управлінського персоналу. Основним критерієм формування такої системи є наявний інтеграційних зв'язок між ланками обліку (фінансовим, податковим, логістичним та управлінським), контролю та аналізу.

На промислових підприємствах важливим є забезпечення узгодженості облікових даних із митними деклараціями, зовнішньоекономічними контрактами, транспортними документами та банківськими виписками. Недостатня якість або несвоєчасність інформації може призвести до фінансових втрат, податкових ризиків і порушення договірних зобов'язань. Тому інформаційне забезпечення виступає інструментом не лише обліку, а й контролю за правильністю та законністю експортно-імпортних операцій. Повнота й достовірність облікових даних дозволяють вчасно виявляти порушення, уникати штрафних санкцій і забезпечувати відповідність вимогам міжнародних стандартів фінансової звітності, що є важливою умовою співпраці з іноземними партнерами.

Суттєву роль відіграє також аналітична функція інформаційного забезпечення. Зібрані дані дозволяють проводити аналіз динаміки експорту та імпорту, визначати прибутковість контрактів, виявляти неефективні напрямки діяльності та прогнозувати вплив валютних коливань на фінансові результати.

Розвиток цифрових технологій створює нові можливості для підвищення ефективності інформаційного забезпечення. Використання електронного документообігу, хмарних сервісів, систем аналітичної обробки даних дозволяє підприємствам швидше приймати управлінські рішення, знижувати витрати на обробку інформації та підвищувати рівень прозорості зовнішньоекономічних операцій.

Отже, інформаційне забезпечення в обліку експортно-імпортних операцій на промисловому підприємстві є основою для точного обліку, фінансового контролю та ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю. Від його рівня залежить не лише достовірність звітності, а й конкурентоспроможність підприємства на міжнародному ринку. Раціональна організація інформаційної системи забезпечує узгодженість дій усіх служб, сприяє мінімізації ризиків і підвищує економічну стійкість підприємства в умовах глобальної конкуренції.

Список використаної літератури:

1. Інформаційні системи і технології в обліку : навч. посіб. / Я. Гончарук та ін. Львів : Магнолія 2006, 2025. 400 с.
2. Бабінська С. Я. Інформаційне забезпечення ведення управлінського обліку на підприємстві / С. Я. Бабінська. // Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки. - 2019. - Вип. 1. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2019_1_3.
3. Сидіч М. Ю. Методологічні засади обліку і контролю експортних та імпортних операцій / М. Ю. Сидіч // Вісник економічної науки України. - 2025. - № 1. - С. 39-41. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2025_1_12.

УДК 657

Радчук М.С., магістрант групи ЗОО-25-М
спеціальність 071 «Облік і оподаткування»

Поліщук І.Р., к.е.н., доц.,

доцент кафедри інформаційних систем в управлінні та обліку

*Державний університет «Житомирська політехніка»***ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ МЕТОДІВ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ПРИ ОЦІНЦІ
ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

Оцінка ефективності діяльності суб'єктів господарювання може здійснюватися при проведенні фінансового та стратегічного аналізу. Причому застосування методів стратегічного аналізу за допомогою фінансових показників, що регламентовані для розрахунку при проведенні фінансового аналізу, значно підвищують достовірність одержаних результатів. При встановленні доцільності застосування будь-якого методу стратегічного аналізу має вагоме значення як перелік показників, порядок їх обчислення, так і доступна для перевірки достовірності інформаційна база розрахунку. Розрахунок показників ефективності діяльності підприємств на основі суб'єктивних поглядів експертів може надати упереджену оцінку. Інформаційною базою для розрахунку фінансових показників є фінансова звітність, що пройшла перевірку на наявність ознак фальсифікації та затверджена аудитором або аудиторською фірмою.

Козирева О.В., Грузіна І.А., Бондаренко І.В. стверджують, що оцінити ефективність діяльності підприємства неможливо, враховуючи лише один показник. Різноманітність властивостей та ознак різновидів комерційної та виробничо-економічної діяльності організації зумовлює так чи інакше численну сукупність показників. Головна проблема їх застосування при цьому виражена в тому, що жоден показник не може відігравати роль універсального, на основі якого однозначно можна виявити невдачі чи успіхи у плані діяльності організації. У зв'язку з цим практично завжди використовують систему, куди включають різні показники ефективності діяльності підприємства [1, С. 85].

Серед інструментів оцінки ефективності діяльності суб'єктів господарювання особливе місце посідають збалансована система показників, рейтингова оцінка та матриця GE/McKinsey. Збалансована система показників (ЗСП) – це система стратегічного управління організацією на підставі вимірювання та оцінки ефективності її діяльності за набором показників, підібраних таким чином, щоб врахувати всі суттєві (з точки зору стратегії) аспекти діяльності організації (фінансові, маркетингові, виробничі і т. ін.) [2, С. 55]. Перевагами системи збалансованих показників є розкриття діяльності підприємства не тільки з позиції досягнення фінансових результатів, а й досконалості організаційної структури та управління підрозділами в частині мотивації до роботи. Недоліком системи збалансованих показників є свобода вибору показників та його розрахунку, що може відрізнятись від загальноприйнятих підходів і викривляти дійсний стан справ; виникають проблеми з вимірюванням нового набору показників.

Наступним методом стратегічного аналізу є рейтингова оцінка. Найпоширенішими його видами є метод суми місць та метод відстаней. Перевагами застосування рейтингової оцінки є комплексність та багатовимірність, єдність методології, що дозволяє проводити порівняння підприємств. Недоліком можна визначити суб'єктивний підхід до вибору показників.

Модель GE/McKinsey, є багатofакторним інструментом стратегічного аналізу, що дозволяє оцінити конкурентоспроможність підприємства на ринку. Наведена модель пропонує декілька переваг. По-перше, вона являє собою більш детальний та глибокий метод аналізу, оскільки враховує безліч факторів для оцінки позиції бізнесу. По-друге, модель вказує на пріоритетні напрями інвестування, пропонуючи конкретні стратегічні альтернативи для розвитку чи згортання різних напрямків діяльності.

Не існує єдиного, універсального чи досконалого методу стратегічного аналізу для оцінки ефективності діяльності підприємства. Вибір конкретного інструменту залежить від вимог до кількості показників та точності одержаних результатів.

При застосуванні методу суми місць при обчисленні рейтингової оцінки можна одержати однакові суми місць за декількома підприємствами, що унеможливило встановлення чітких критеріїв для розподілу місць. Метод відстаней за порядком розрахунку має спільні характеристики з матрицею GE/McKinsey, в частині врахування вагомості кожного з показників, взятих до розрахунку. Тому ці методи можна вважати найбільш точними щодо рейтингової оцінки ефективності суб'єктів господарювання. Застосування системи збалансованих показників дозволяє розглянути діяльність підприємств комплексно щодо досягнення фінансових результатів, виконання показників виконання плану по реалізації продукції, організації безперервної роботи бізнес-процесів, постійного складу персоналу та його мотивації до роботи.

Список використаних джерел:

1. Козирева О. В., Грузіна І. А., Бондаренко І. В. Дослідження методичних підходів до оцінювання ефективності діяльності підприємства. Підприємництво та інновації. 2023. № 29. С. 83–88. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/29.13> (дата звернення: 16.10.2025).

2. Лепетан І. М. Збалансована система показників у системі стратегічного управлінського обліку. Стан і перспективи розвитку обліково-інформаційної системи в Україні. 2020. Т. 1. С. 54–56. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/6747> (дата звернення: 17.10.2025).

УДК: 657.47:63

Рашевська Н.В.

Кашперська А.І., к.е.н., доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування
Державний біотехнологічний університет**СУЧАСНІ МЕТОДИ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ТА УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

Сучасні сільськогосподарські підприємства працюють у мінливому середовищі, що характеризується коливанням цін, кліматичними ризиками і зростанням конкуренції. Саме бухгалтерський і управлінський облік відіграють ключову роль у формуванні достовірної інформаційної бази для прийняття управлінських рішень, планування виробництва та підвищення ефективності використання ресурсів.

Базою управлінського обліку у сільськогосподарських підприємствах є інформація бухгалтерського обліку, безпосередньо у частині виробничих витрат, із урахуванням специфічного річного виробничого циклу, який не збігається з календарним роком. В аграрній сфері управлінський облік особливо важливий через сезонність виробництва, тривалий цикл вирощування продукції та залежність результатів від природно-кліматичних умов. Це дозволяє групувати дані за різними ознаками, при цьому підвищуючи їх аналітичну цінність і практичну користь під час прийняття управлінських рішень. Тобто, управлінський облік витрат є основою ефективної системи менеджменту на сільськогосподарських підприємствах, головним завданням якого є саме забезпечення керівництва повною та достовірною інформацією для контролю, аналізу й планування виробничих витрат. На відміну від фінансового обліку, який орієнтований на зовнішніх користувачів, управлінський облік спрямований на задоволення внутрішніх потреб підприємства [1, с. 159].

Порівняльну характеристику бухгалтерського та управлінського обліку на сільськогосподарських підприємствах за певними ознаками наведено у табл.1.

Таблиця 1

Порівняння бухгалтерського та управлінського обліку на сільськогосподарських підприємствах [2]

Ознака	Бухгалтерський облік	Управлінський облік
Основне призначення	Відображення фінансового стану та результатів діяльності	Надання керівництву даних для планування та контролю
Користувачі інформації	Зовнішні користувачі	Внутрішні користувачі
Об'єктна сфера обліку	Активи, зобов'язання, доходи, витрати, прибуток	Витрати, прибутковість, ефективність, центри відповідальності
Методи	Нормативний облік, подвійний запис, фінансова звітність	Бюджетування, CVP-аналіз, калькулювання
Часова орієнтація інформації	Наслідки минулих подій	Планування на майбутнє і контроль поточних показників
Регулювання	Визначається законодавством і стандартами обліку	Підприємство формує самостійно правила та систему
Технологічна основа	Автоматизовані системи обліку	Інформаційно-аналітичні платформи та рішення для управління ресурсами
Результат	Фінансова звітність, яка служить зовнішнім користувачам	Управлінські рішення і стратегічні плани, внутрішній контроль

Останні тенденції свідчать, що сучасний облік дедалі більше враховує екологічну та соціальну складові господарської діяльності. Підприємства прагнуть до раціонального використання природних ресурсів, зменшення шкідливих викидів та підвищення соціальної відповідальності бізнесу.

Важливим елементом системи управлінського обліку є організація його за центрами відповідальності, що передбачає виділення окремих підрозділів, таких як рослинництво, тваринництво, технічні служби, відповідальних за власні результати діяльності. Це дає змогу оцінювати ефективність роботи кожного структурного елементу, стимулювати підвищення продуктивності та знижувати витрати.

Для аграрних підприємств особливо важливо контролювати не лише загальні витрати, а й відхилення від установлених норм. Порівняння фактичних показників із нормативними дозволяє виявити неефективні витрати, оптимізувати використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, а також формувати обґрунтовану собівартість продукції. Управлінський облік забезпечує глибокий аналіз діяльності підприємства за допомогою економічних показників — собівартості, рентабельності, маржинального

Секція 3. Проблеми теорії та практики бухгалтерського обліку, контролю і аналізу

прибутку, граничних витрат та точки беззбитковості, що дає можливість керівництву оперативно оцінювати ефективність роботи підрозділів. Отримані дані використовуються для планування виробництва, оцінки фінансових ризиків і визначення напрямів розвитку [3].

Цифровізація облікових процесів є невід’ємною складовою ефективного управління. Більшість сучасних комп’ютерних облікових систем розраховані на спільну роботу бухгалтерів у мережі. Тому в її основу доцільно впровадити принцип відповідальності, який ґрунтується на тому, що кожен бухгалтер відповідає за ведення інформації на своїй ділянці обліку [4].

Поєднання двох підсистем дозволяє створити **єдиний інформаційний простір**, у якому управлінські рішення базуються на реальних даних бухгалтерського обліку. З цією метою сучасним сільськогосподарським підприємствам доцільно впроваджувати **інтегровані інформаційні системи типу ERP (Enterprise Resource Planning)**, які автоматизують процеси збору, обробки та аналізу даних (рис. 1).

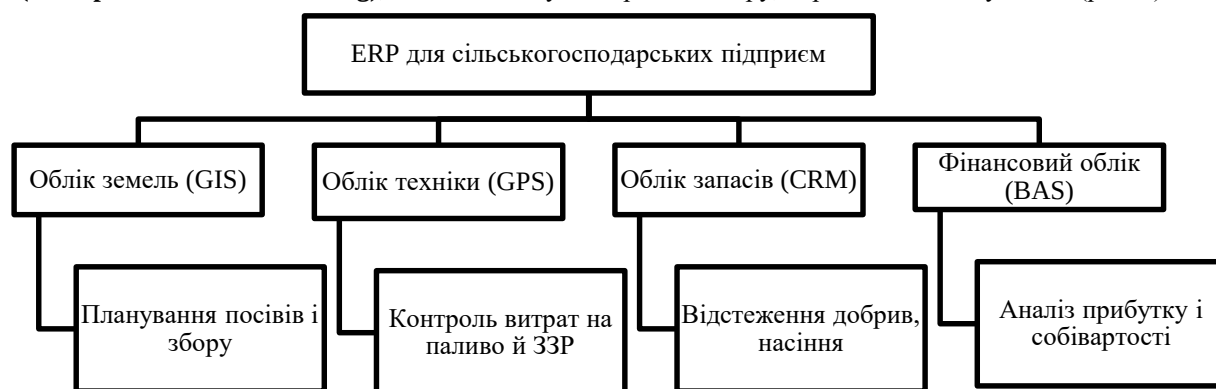


Рис.1 ERP – система для сільськогосподарських підприємств: основні підсистеми та їх функції

Саме використання інтегрованих ERP-програм, хмарних сервісів та цифрових інструментів надасть об'єднати бухгалтерський, фінансовий, виробничий та аналітичний облік в єдину інформаційну систему. Це підвищить точність даних, мінімізуватиме дублювання інформації й забезпечить оперативний контроль за витратами, прибутковістю та ефективністю агровиробництва [5].

Отже, сучасні методи бухгалтерського та управлінського обліку в аграрному секторі сприяють підвищенню ефективності виробництва, забезпечують прозорість фінансових потоків і створюють підґрунтя для стратегічного розвитку підприємства. Використання цифрових технологій, аналітичних інструментів і систем управління витратами дозволяє оперативно реагувати на зміни ринку та формувати конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Біла Ю., Білий А. *Проблемні питання управлінського обліку в аграрних підприємствах*. Вісник економіки. 2024, №4, с. 155-163. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/53639>
2. Potryvaieva N.; Dubinina M.; Cheban Y.; Syrtseva S.; Luhova O. (2024) *Digitalisation of accounting of agricultural enterprises: National and international experience*. *Ukrainian Black Sea Region Agrarian Science*. 28 (4), с. 41-53. URL: https://economics.kntu.kr.ua/eng/archive/9%2842%29/eng/42_Minaiev.html?utm_source=chatgpt.com
3. Lehenchuk S., Zakharov D., Fedorova O., Horodyskyi M., Vavilov D. (2025) *Digital transformation, research and development, and financial performance of agricultural companies*. *ARE Journal*. 11(3), с. 46-70. URL: https://www.are-journal.com/are/article/view/996?utm_source=chatgpt.com
4. Шепель І. Сучасні можливості організація обліку витрат виробництва і готової продукції в умовах комплексної автоматизації. *Економіка та суспільство*. 2023, №55. URL: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjBhP PmwJSQAxUlgvOHHeSRHLEQFnoECBoQAAQ&url=https%3A%2F%2Feconomyandsociety.in.ua%2Findex.php%2Fjournal%2Farticle%2Fdownload%2F2821%2F2741%2F&usq=AOvVaw1l8RukS4AH6uFIACi3EML4&o pi=89978449>
5. Hnatyshyn L., Prokopyshyn O., Maletsk O., Keleberda T., Pylypenko K. (2025) *Digital innovations in accounting as economic growth factors of an enterprise*. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series "Economics"*, 12(1), с. 75-89.. Про цифрові інновації у бухгалтерському обліку в агропідприємствах. URL: <https://economics-msu.com.ua/en/journals/tom-12-1-2025/tsifrovi-innovatsiyi-v-bukhgalterskomu-obliku-yak-faktor-ekonomichnogo-zrostannya-pidpriyemstva>

УДК 657

Рогулько А.А., магістрант

Науковий керівник: д.е.н., проф. Легенчук С.Ф.

Державний університет «Житомирська політехніка»

ОБЛІКОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІМПОРТУ АКТИВІВ

Імпортна діяльність підприємства супроводжується значною кількістю документів, що забезпечують законність, точність та прозорість зовнішньоекономічних операцій. Первинні документи є основою для обліку імпорту активів, контролю розрахунків і митного оформлення. Вони підтверджують здійснення господарських операцій і мають важливе значення для бухгалтерського обліку та звітності. До складу цих документів входять кілька основних груп, кожна з яких виконує специфічні функції в процесі організації, оформлення та обліку імпорتنих операцій.

Першу групу становлять **дозвільні документи**, до яких належать ліцензії, сертифікати та свідоцтва, що підтверджують право суб'єкта господарювання на здійснення зовнішньоекономічних операцій і відповідність імпортованих товарів встановленим стандартам. Друга група – **договірні документи**, серед яких угоди, договори та контракти, що регламентує правові взаємовідносини між сторонами, визначаючи умови поставок, обсяги, ціни та терміни виконання зобов'язань.

До **страхових документів** належать страхові поліси, які забезпечують фінансовий захист учасників імпорتنих операцій від можливих ризиків, пов'язаних із транспортуванням чи зберіганням товарів. **Супровідні документи** (накладні, товарно-транспортні накладні, залізничні та авіаційні накладні, коносаменти, пакувальні листи) забезпечують ідентифікацію вантажу та підтверджують факт його переміщення.

Особливе місце посідають **митні документи**, серед яких довідки про сплату митних платежів і митні декларації, що є підставою для офіційного оформлення імпорتنих операцій у митних органах. У складі **розрахунково-платіжних документів** виокремлюють рахунки-фактури, інвойси, платіжні інструкції, чеки, акредитиви, векселі, які підтверджують факт проведення розрахунків між сторонами. Завершує систему **претензійна документація**, що включає претензії та судові позови, які оформлюються у разі виникнення спірних або проблемних ситуацій під час виконання імпорتنих контрактів.

Слід окремо підкреслити, що формування первинних документів, які використовуються під час проведення імпорتنих операцій, має здійснюватися з суворим дотриманням вимог чинного законодавства, оскільки неправильне оформлення таких документів може призвести до труднощів як під час митного оформлення товарів та розрахунків із іноземними контрагентами, так і при врегулюванні правовідносин із ними.

На етапі систематизації інформації саме первинні документи є основним джерелом відображення імпорتنих операцій у синтетичному та аналітичному обліку, а також при складанні фінансової звітності підприємства.

Ключовим елементом обліку імпорتنих операцій є розрахунки з іноземними контрагентами, які ведуться у валюті країни постачальника. Відображення таких розрахунків передбачає, що окремі об'єкти обліку (грошові кошти та розрахунки) повинні фіксуватися одночасно в іноземній валюті та у національній грошовій одиниці. Це зумовлено тим, що інформація у фінансовій звітності подається у гривні, а активні коливання валютного курсу призводять до систематичного виникнення так званих курсових різниць, які необхідно коректно відображати в обліку.

Вітчизняне законодавство регламентує порядок обліку розрахунків в іноземній валюті НП(С)БО21 «Вплив змін валютних курсів», що встановлює методологічні засади формування інформації про операції в іноземних валютах та їх відображення у грошовій одиниці України [1]. Зокрема, стандарт визначає: «курсова різниця – різниця між оцінками однакової кількості одиниць іноземної валюти при різних валютних курсах» [1]. Також, стандартом визначено розмежування статей балансу на монетарні та немонетарні статті. Відповідно за монетарними стаття необхідним є перерахунок курсових різниць на дату операції та дату балансу.

В бухгалтерському обліку відображення курсових різниць є невід'ємною складовою обліку операцій в іноземній валюті та безпосередньо впливає на формування фінансових результатів підприємства. Зміни валютного курсу гривні призводять до виникнення курсових різниць, які відображаються як доходи або витрати, залежно від напрямку динаміки валютного курсу.

Курсові різниці, що виникають у зв'язку з імпортними та експортними операціями, віднесеними до операційної діяльності підприємства, включаються до складу доходів або витрат операційної діяльності. Вони коректно відображаються на субрахунках: 714 «Дохід від операційної курсової різниці» у випадку позитивних курсових різниць та 945 «Втрати від операційної курсової різниці» у разі негативних коливань валютного курсу. Далі, результати цих облікових операцій узагальнюються на рахунку 79 «Фінансові результати», що дозволяє визначити вплив валютних коливань на фінансовий стан підприємства в цілому.

Окрім операційних, існують неопераційні курсові різниці, які виникають унаслідок валютних коливань за операціями, що не пов'язані безпосередньо з основною діяльністю підприємства, наприклад,

Секція 3. Проблеми теорії та практики бухгалтерського обліку, контролю і аналізу

при інвестиційних операціях, кредитних зобов'язаннях у валюті або інших фінансових операціях. Такі курсові різниці відображаються на субрахунках 744 «Доходи від неопераційної курсової різниці» або 974 «Втрати від неопераційної курсової різниці» та також узагальнюються на рахунку 79 «Фінансові результати», що забезпечує повний облік впливу валютних коливань на фінансовий результат підприємства.

Такий підхід забезпечує коректне і своєчасне відображення курсових різниць, що є необхідною умовою для об'єктивного визначення прибутку або збитку підприємства. Він також дає змогу контролювати фінансові ризики, пов'язані зі зміною валютних курсів, та формувати достовірну інформацію для управлінських рішень, фінансового аналізу та складання звітності відповідно до чинного законодавства України.

Надходження товарів за імпортними контрактами може здійснюватися як на умовах попередньої оплати, так і на умовах відстрочки платежу. Відображення цих операцій у бухгалтерському обліку відрізняється залежно від умов розрахунку. Так, кредиторська заборгованість перед іноземним постачальником за отримані товари визнається монетарною статтею, що зумовлює необхідність визначення та відображення курсових різниць як на дату здійснення платежу, так і на дату балансу.

У той же час, дебіторська заборгованість за виданим постачальнику авансом розглядається як немонетарна стаття, оскільки курсові різниці за нею не визнаються. Вартість попередньої оплати включається до первісної вартості придбаних активів за курсом на дату здійснення авансу. Такий підхід забезпечує коректне формування облікової інформації, гарантує достовірність фінансової звітності та дозволяє враховувати вплив валютних коливань на фінансовий результат підприємства у випадку оплати на умовах кредиту.

Варто також відзначити, що відповідно до п. 6 НП(с)БО 21 «Вплив змін валютних курсів» «сума авансу (попередньої оплати) в іноземній валюті, надана іншим особам у рахунок платежів для придбання немонетарних активів (запасів, основних засобів, нематеріальних активів тощо) і отримання робіт і послуг, при включенні до вартості цих активів (робіт, послуг) перераховується у валюту звітності із застосуванням валютного курсу на початок дня дати сплати авансу. У разі здійснення авансових платежів в іноземній валюті постачальникові частинами та одержання частинами від постачальника немонетарних активів (робіт, послуг) вартість одержаних активів (робіт, послуг) визнається за сумою авансових платежів із застосуванням валютних курсів, виходячи з послідовності здійснення авансових платежів» [1].

Особливої уваги під час здійснення операцій щодо імпорту товарів заслуговує питання формування первісної вартості таких товарів. Перелік складових, що мають бути включені до первісної вартості запасів, передбачений п. 9 НП(С)БО 9 «Запаси».

— вартість, сплачена іноземному постачальнику за товари, перерахована у гривні за офіційним курсом НБУ, або на дату здійснення попередньої оплати, або на дату оформлення ввізної вантажної митної декларації у випадках оплати після отримання;

— вартість транспортування товарів до кордону, якщо такі витрати несе підприємство-імпортер, і вартість транспортування товарів в межах України;

— витрати на страхування товарів під час транспортування, якщо такі витрати несе підприємство-імпортер;

— витрати на сплату мита та акцизного податку за його наявності за даним товаром;

— витрати на оплату послуг митних брокерів щодо митного оформлення товарів [2].

Отже, облікове забезпечення імпорту активів є складною системою, що поєднує правові, фінансові та інформаційні аспекти зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Ефективність обліку імпортих операцій залежить від правильності оформлення первинних документів, які підтверджують законність, обсяг і зміст господарських операцій. Важливе значення має також дотримання вимог НП(С)БО 21 «Вплив змін валютних курсів», яке забезпечує достовірне відображення курсових різниць у бухгалтерському обліку та фінансовій звітності. Коректне визначення первісної вартості імпортованих активів із урахуванням транспортних, страхових та митних витрат гарантує точність оцінки запасів і фінансових результатів. Таким чином, належна організація обліку імпорту активів сприяє підвищенню прозорості зовнішньоекономічних операцій, мінімізації валютних ризиків і забезпечує формування об'єктивної інформації для управлінських рішень.

Список використаних джерел:

1. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 21 "Вплив змін валютних курсів" : Наказ М-ва фінансів України від 10.08.2000 № 193 : станом на 5 листоп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0515-00#Text>.

2. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 9 "Запаси" : Наказ М-ва фінансів України від 20.10.1999 № 246 : станом на 1 січ. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99#Text>.

УДК 657, 336.7

Семенова С.М.,

к.е.н., доцент,

доцент кафедри обліку та оподаткування
Державний торговельно-економічний університет
(м. Київ)**ЦИФРОВІ АКТИВИ ТА КРИПТООБЛІК ЯК СТРАТЕГІЧНІ ІНСТРУМЕНТИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ**

У сучасних ринкових умовах бізнес шукає не лише зростання прибутку, але й довгострокову стійкість, що охоплює екологічні, соціальні та управлінські аспекти (ESG - Environmental, Social, Governance). У реалізації цих прагнень цифрові активи набувають особливого значення через здатність поєднувати капіталізацію інтелектуальної чи нефізичної вартості з прозорим обліком, що базується на технології блокчейн. Криптовалютні та токенизовані активи дозволяють підприємствам трансформувати традиційні активи, такі як права на інтелектуальну власність, частки в капіталі, права вимоги тощо у цифрову форму, відкриваючи можливості для ліквідності, інвестиційної привабливості, доступу до нових фінансових ринків [1]. При цьому весь цикл транзакцій і змін власності може бути задокументований у розподіленому реєстрі, що посилює прозорість та знижує інформаційну асиметрію між стейкхолдерами і є надзвичайно важливим в сучасних умовах ведення бізнесу.

Криптооблік забезпечує науково обґрунтовані методи фіксації, оцінки й контролю цифрових активів у фінансовій та нефінансовій звітності. Інтеграція блокчейн-реєстрів із традиційною системою бухгалтерського обліку дозволяє створювати автоматизовані, незмінні записи транзакцій і станів активів, використовувати смартконтракти для умовних записів за попередньо встановленими правилами. Така трансформація може скоротити людські помилки, знизити витрати на верифікацію даних, підвищити швидкість обробки й контролю. Більш того, доступ до історії транзакцій у реальному часі дозволяє внутрішнім та зовнішнім зацікавленим сторонам (інвесторам, аудиторам, регуляторам) оперативно перевіряти достовірність фінансової інформації. Особливо значущий внесок цифрових активів і криптообліку у сталий розвиток бізнесу проявляється через забезпечення відповідальності, підзвітності та довіри. Завдяки незмінності блокчейн-записів, маніпуляції в обліку значно ускладнюються, що посилює довіру до звітності та є актуальним для підготовки ESG-звітності, коли публікації щодо екологічних, соціальних та управлінських показників потребують доказової бази. Застосування криптотехнологій як надійного інструмента реєстрації даних може виступати базою для внутрішнього аудиту, пошуку і коригування відхилень, своєчасного реагування. У результаті, бізнес здобуває конкурентну перевагу — не лише через фінансові показники, а й через репутацію відповідального та сучасного учасника ринку. Дослідження показують, що впровадження технології блокчейн в бухгалтерський облік покращує якість звітності, її транспарентність і сприяє зростанню довіри до підприємства з боку зовнішніх користувачів [1]. Поряд з цим слід враховувати, що масштабне впровадження таких технологій стикається з нормативними та кадровими бар'єрами. Необхідно адаптувати Міжнародні стандарти бухгалтерського обліку та звітності (МСФЗ, національні П(С)БО) до потреб і особливостей обліку цифрових активів, удосконалити юридичні рамки регулювання використання криптовалют та інших форм криптоактивів, забезпечити відповідний рівень кібербезпеки та захисту даних [2]. Водночас важливо, щоб цифрова трансформація не породжувала надмірної вартості чи негативного екологічного впливу, що активно обговорюється у наукових колах у світлі дискусій щодо «вуглецевого сліду» блокчейну [3].

Криптооблік розглядають як новий напрям бухгалтерського обліку, що базується на використанні технології блокчейн для фіксації, зберігання і перевірки фінансових даних, зокрема тих, що пов'язані з цифровими активами. Його сутність полягає у створенні розподіленого, незмінного реєстру бухгалтерських записів, який забезпечує максимальну прозорість, автоматизацію та достовірність облікових процесів. На відміну від традиційного обліку, де записи зберігаються централізовано, криптооблік функціонує у децентралізованому середовищі, що мінімізує ризик фальсифікації даних і підвищує рівень довіри до фінансової звітності. Його розвиток пов'язаний із поширенням цифрових активів (криптовалют, токенів, NFT, DeFi-інструментів) [4], для яких традиційні стандарти бухгалтерського обліку поки залишаються недостатньо розробленими, а подекуди застарілими. Таким чином, важливо розуміти, що криптооблік виконує не лише функцію обліку вартості, а й роль інфраструктури цифрової довіри в умовах цифрової економіки. Цифрові активи — зокрема токени, NFT, токенизовані сертифікати або цифрові облигації — створюють умови для нової форми капіталу, яка може бути використана для фінансування екологічних або соціальних ініціатив [5]. Наприклад, токенизація «зелених» активів дає змогу підприємствам залучати інвестиції у відновлювану енергетику, скорочення викидів чи соціальні проекти, підвищуючи ліквідність таких активів і забезпечуючи їхню прозорість через блокчейн-облік [6]. Завдяки цьому цифрові активи стають механізмом перерозподілу ресурсів у напрямку екологічно відповідальних проєктів, що безпосередньо узгоджується з принципами ESG.

Секція 3. Проблеми теорії та практики бухгалтерського обліку, контролю і аналізу

Криптооблік стикається з низкою складних проблем, що стримують його повноцінне впровадження у корпоративну практику. Найсуттєвішою є нормативно-методологічна невизначеність, оскільки Міжнародні стандарти фінансової звітності (IFRS, розроблені IASB) поки що не містять уніфікованих підходів до класифікації, оцінки та відображення цифрових активів, що створює відмінності у судженнях і бухгалтерському трактуванні криптоактивів як об'єкта обліку, підвищує ризики неточностей у звітності та ускладнює аудит [7]. Водночас технологічна особливість блокчейну та відсутність достатньої кваліфікації у бухгалтерів обмежують можливості його інтеграції у діючі облікові системи. Проблеми безпеки щодо захисту приватних ключів, ризики хакерських атак і неможливість відновлення втраченої інформації також залишаються критичними бар'єрами для довіри до криптообліку з боку бізнесу та регуляторів [8]. Попри зазначені виклики, криптооблік у довгостроковій перспективі здатен стати основою формування «розумної звітності» - тієї системи, де облікові операції та аудит відбуваються автоматично, у режимі реального часу [9]. Поступова стандартизація правил ведення криптообліку, створення галузевих рішень та ініціатив на рівні міжнародних організацій і регуляторів (OECD, IASB, IFRS Foundation) сприятимуть нормативно-правовому закріпленню таких практик і розширенню їх використання. У поєднанні з розвитком технологій штучного інтелекту та big data криптооблік може забезпечити необхідний рівень точності, швидкості та прозорості фінансової інформації, що зменшить транзакційні витрати і підвищить довіру між учасниками ринку.

Отже, під впливом прискореної цифровізації економіки зростає роль криптоактивів як нової форми вартості, що поєднує технологічні та фінансові аспекти. Криптовалюти, токени, NFT та інші види цифрових активів створюють нові виклики для систем бухгалтерського обліку, які традиційно орієнтовані на матеріальні або фіатні форми вартості. Зокрема, їх децентралізована природа, висока волатильність і різноманітні форми використання у фінансових та операційних процесах вимагають перегляду підходів до визнання, оцінки та відображення у фінансовій і нефінансовій звітностях. Сучасний криптооблік стає не лише інструментом фіксації цифрових транзакцій, але й ключовим механізмом забезпечення прозорості, підзвітності та довіри, що безпосередньо впливає на сталий розвиток бізнесу. Інтеграція блокчейн-технологій у бухгалтерські системи дозволяє автоматизувати процеси обліку, забезпечити незмінність записів і знизити ризики маніпуляцій та помилок. Завдяки цьому компанії отримують змогу оперативно і достовірно відображати стан цифрових активів, контролювати їх рух і проводити аудит у реальному часі. Крім того, впровадження смартконтрактів відкриває можливості для автоматизованого виконання облікових та фінансових операцій за попередньо визначеними правилами, що підвищує ефективність управління ресурсами та сприяє сталому розвитку бізнес-моделей.

Список використаних джерел

1. Accounting for cryptocurrencies. ACCA. Strategic Business Reporting, Think Ahead. Technical articles. 2022. URL: <https://www.accaglobal.com/gb/en/student/exam-support-resources/professional-exams-study-resources/strategic-business-reporting/technical-articles/cryptocurrencies.html>
2. Mei Luo, Shuangchen Yu (2024). Financial reporting for cryptocurrency. Springer. Review of Accounting Studies (2024) 29:1707–1740. <https://doi.org/10.1007/s11142-022-09741-w>
3. Semenova, S. (2024). Digitalization of accounting processes and financial forecasting: the experience of EU member states. Economy and Society, (65). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-18>
4. Мисака, Г. В., & Дерун, І. А. (2024). Класифікація та оцінювання криптоактивів в концептуалізації бухгалтерського феномену цифрових активів. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, (14). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-09-01>
5. EFRAG (2020). Accounting for crypto-assets (liabilities): Holder and issuer perspective. European Financial Reporting Advisory Group. The Discussion Paper. Brussel, July 2020, 152 p. URL: <https://www.efrag.org/sites/default/files/2023-11/EFRAG%20Discussion%20Paper-Accounting%20for%20Crypto-Assets%20%28Liabilities%29-%20July%202020.pdf>
6. Семенова С. М., Шпирко О. М., Афанас'єва І. І. Облік доходів від операцій із криптовалютою та іншими цифровими активами на підприємствах ІТ-сфери. Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту: зб. наук. праць. № 1–2. 2025. С. 24 -39. DOI: 10.31767/nasoa.1-2-2024.01. URL: <https://ir.nasoa.edu.ua/handle/123456789/1964>
7. Parrondo, L. (2023). Cryptoassets: Definitions and accounting treatment under the current International Financial Reporting Standards framework. Intelligent Systems in Accounting, Finance and Management, 30(4), 208–227. DOI: <https://doi.org/10.1002/isaf.1543>
8. Demystifying cryptocurrency and digital assets. 2025. PwC. <https://www.pwc.com/us/en/tech-effect/emerging-tech/understanding-cryptocurrency-digital-assets.html>
9. Fomina, O., Semenova, S., & Korol, S. (2025). CSRD implementation in the Ukrainian corporations' practice. Foreign trade: economics, finance, law. 138, 1 (Mar. 2025), 131–152. DOI: [https://doi.org/10.31617/3.2025\(138\)05](https://doi.org/10.31617/3.2025(138)05)

УДК657

Смірнова І.В.,**доцент кафедри аудиту, обліку та оподаткування, доц., к.е.н.,****Смірнова Н.В.,****доцент кафедри аудиту, обліку та оподаткування, доц., к.е.н.***Центральноукраїнський національний технічний університет***СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ В УМОВАХ
НЕСТАБІЛЬНОСТІ ЕКОНОМІКИ**

Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем нестабільності, що проявляється у воєнних діях, інфляційних процесах, коливаннях валютних курсів, змінах податкового законодавства та глобальних економічних кризах. У цих умовах виникає потреба у побудові такої системи управлінського обліку, яка здатна оперативнo реагувати на зовнішні виклики та забезпечувати керівництво підприємства релевантною і своєчасною інформацією.

Як загальновідомо, в Україні управлінський облік — це внутрішня система збору, обробки, аналізу та надання керівництву підприємства інформації про його діяльність для прийняття ефективних управлінських рішень [1]. За кордоном управлінський облік (або управлінська бухгалтерія) — це практика аналізу та подання фінансової та нефінансової інформації керівникам організації з метою підтримки внутрішнього планування, прийняття рішень та контролю, що в кінцевому підсумку допомагає бізнесу досягти своїх довгострокових цілей [3, 4].

За період свого становлення управлінський облік еволюціонував від простого обліку витрат до комплексної системи підтримки управлінських рішень. Його теоретичні основи включають принципи гнучкості, релевантності інформації, орієнтації на внутрішнього користувача, а також можливість адаптації до потреб конкретного підприємства.

У традиційному (початковому) розумінні управлінський облік зосереджувався на калькулюванні собівартості продукції та контролі витрат. Найбільш поширеними були методи стандарт-костинг та директ-костинг, які дозволяли оцінювати відхилення фактичних витрат від нормативних. Однак у сучасних умовах цих інструментів недостатньо [2].

Сучасні підходи передбачають використання більш гнучких методик: Activity-Based Costing (ABC-облік), Balanced Scorecard (BSC, Lean accounting, використання цифрових технологій (Big Data, прогнозна аналітика, штучний інтелект), що дозволяють не лише аналізувати минулі події, а й моделювати сценарії майбутнього [3].

Сьогодні в умовах військових дій та економічної турбулентності українські підприємства вимушені адаптувати системи управлінського обліку до нових викликів. Ключовими підходами на сучасному етапі стали: антикризовий управлінський облік, цифрова трансформація, гнучкі системи планування, контроль та бюджетування в режимі "виживання" - концентрація на найбільш критичних показниках ефективності, оптимізація витрат, постійний моніторинг беззбитковості продуктових ліній та бізнес-процесів.

Глобальні тренди розвитку управлінського обліку за кордоном у 2025 році зосереджуються на технологічних інноваціях та стратегічній трансформації фінансової функції: штучний інтелект та автоматизація, компанії впроваджують роботизовані процеси (RPA) для рутинних операцій, машинне навчання для аналізу великих даних та прогнозування, хмарні технології та Real-time аналітика, ESG-звітність та сталий розвиток, гнучкі моделі працівників, ціннісно-орієнтоване ціноутворення, інтеграція стратегічного планування.

Головною відмінністю між українським та світовим підходами до розвитку управлінського обліку сьогодні є той факт, що світ концентрується на інноваціях та оптимізації, а Україна змушена адаптувати системи для виживання та збереження операційної ефективності в умовах воєнного часу.

Отже, управлінський облік у сучасних умовах нестабільності повинен трансформуватися в динамічну, гнучку систему. Його теоретична основа має включати інтеграцію з аналітичними технологіями, стратегічними моделями управління та врахуванням швидкоплинності зовнішнього середовища.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 р. № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/996-14>
2. Сопко В. В. Управлінський облік: навчальний посібник. КНЕУ, 2020.
3. Drury C. Management and Cost Accounting. Cengage Learning, 2021.
4. Horngren C., Datar S., Rajan M. Cost Accounting: A Managerial Emphasis. Pearson, 2020.

УДК 657

Тарасевич Г.П., здобувач PhD
кафедри інформаційних систем в управлінні та обліку
Державний університет «Житомирська політехніка»

Гранти як одна із форм залучення соціальних інвестицій в умовах повоєнного відновлення економіки

Повномасштабна військова агресія росії проти України спричинила не лише колосальні руйнування інфраструктури, але й завдала глибоких соціальних травм, що стали безпрецедентним викликом для стійкості держави та суспільства. Процес майбутнього повоєнного відновлення вимагатиме не просто відбудови зруйнованих об'єктів, а й комплексного підходу, в центрі якого стоїть людина та відновлення соціального та людського капіталу. В таких умовах класичні моделі економічного зростання, орієнтовані переважно на промислові та інфраструктурні проекти, є недостатніми. На перший план виходить концепція соціальних інвестицій – цільових вкладень у вирішення гострих суспільних проблем, розвиток людського потенціалу та зміцнення соціальної згуртованості.

В цьому контексті особливої актуальності набуває дослідження інструментів залучення таких інвестицій. Однією з найбільш гнучких та ефективних форм фінансування соціально значущих ініціатив є гранти. Гранти як форма соціальних інвестицій – це цільові безповоротні надходження фінансових ресурсів від вітчизняних чи міжнародних донорів, які спрямовані на реалізацію проектів, що створюють довгостроковий соціально-економічний ефект.[1] На відміну від кредитів чи прямих державних субсидій, грантова підтримка дозволяє оперативнo спрямовувати ресурси на проекти, що реалізуються громадським сектором, локальними ініціативами та соціальними підприємцями – тими, які часто найкраще розуміють потреби місцевих громад. Гранти стимулюють інновації, підтримують вразливі верстви населення та сприяють розбудові дієздатного громадянського суспільства, що є фундаментом стійкої демократії та успішної відбудови.

Перспективи залучення грантових коштів для післявоєнного відновлення України є значними та багатообіцяючими. Міжнародна спільнота демонструє безпрецедентний рівень солідарності, що виражається у створенні спеціалізованих фондів, програм та наданні прямої фінансової допомоги. Однак успішне залучення цих ресурсів вимагатиме від українських громад, бізнесу та громадських організацій високого рівня прозорості, спроможності та стратегічного планування.

Фінансування надходить через різні канали, орієнтовані на різні типи отримувачів – від урядового рівня до невеликих громадських організацій.

Незважаючи на значні обсяги доступного фінансування, процес його залучення є конкурентним і вимагає ретельної підготовки. Якісна підготовка проектних заявок – проекти повинні мати чітку мету, реалістичний бюджет, вимірювані результати та відповідати пріоритетам донора. Спроможність та прозорість – компанія, яка планує залучати грант повинна продемонструвати здатність управляти проектом та фінансами, тобто мати гарно налагоджений бухгалтерський облік. Наявність прозорості звітності та нульова толерантність до корупції є абсолютною вимогою. Партнерство – створення консорціумів між місцевою владою, бізнесом та громадськими організаціями значно підвищує шанси на успіх. Активний моніторинг можливостей – необхідно постійно відслідковувати оголошення про конкурси на спеціалізованих платформах (наприклад, ГУРТ [2], Громадський Простір[3]), сайтах донорів (ПРООН, USAID) та урядових порталах.

Основними виклики при залученні грантів є: конкуренція – кількість заявок буде надзвичайно високою; бюрократія – процедури подання та звітності можуть бути складними; нестача досвіду – багато громад та організацій ще не мають достатнього досвіду в написанні грантових заявок та управлінні міжнародними проектами. Розвиток цієї спроможності є критично важливим; а також координація – ефективний розподіл допомоги та уникнення дублювання зусиль вимагатиме тісної координації між донорами та українськими партнерами на всіх рівнях.

Залучення грантів у процесі повоєнного відновлення – це найефективніша форма соціальних інвестицій, яка дозволяє Україні не просто «відбудуватися», а й «перезавантажитися». Вона забезпечує одночасне вирішення трьох завдань: швидке відновлення економічної активності, стимулювання системних реформ та розбудову стійкого, інноваційного й інклюзивного суспільства, готового до майбутніх викликів.

Список використаної літератури:

1. Грант: керівництво до дії: посібник / Ващук О., Торбас О., Лемещенко-Лагода В., Сімахова А., Мандич О. За заг. ред. Лемещенко-Лагода В., Сухих А.; Рада молодих учених при МОН. –Запоріжжя: ФОП Однорог Т.В., 2024 – 114 с.
2. Ресурсний центр ГУРТ. .: Ресурсний центр ГУРТ. URL: <https://gurt.org.ua/>
3. Громадський Простір. Усе для третього сектору в одному порталі. URL: <https://www.prostir.ua/>

УДК 658.152

Усатенко О.В., зав.каф. економічного аналізу і фінансів, д.е.н., професор
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ ТА УПРАВЛІНСЬКОЇ ЗВІТНОСТІ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Сталий розвиток сьогодні є ключовим стратегічним пріоритетом для підприємств різних галузей економіки. Він передбачає збалансування економічних, соціальних та екологічних аспектів діяльності, що дозволяє забезпечити довгострокову життєздатність бізнесу та його відповідальність перед суспільством. У цьому контексті фінансова та управлінська звітність набуває особливої значущості, оскільки вона забезпечує формування інформаційної бази для прийняття стратегічних рішень, оцінки результатів діяльності та моніторингу ефективності реалізації принципів сталого розвитку.

Сучасні наукові дослідження активно зосереджені на вивченні питань формування фінансової та управлінської звітності в умовах сталого розвитку. Олійник О., Поліщук І. запропонували етапи формування інформаційної системи бухгалтерського обліку для відображення показників у ESG-звітності [1]. Овчарова Н. довела, що розвиток концепції стійкого розвитку потребує врахування нових факторів стабільного функціонування суб'єктів господарювання в поточній та довгостроковій перспективі. При цьому на кожному етапі розвитку виникає потреба формування інформаційної бази яка б спиралася на відповідну нормативну базу, враховувала внутрішні та зовнішні запити та особливості розвитку галузі [2]. Біла Ю. визначила вплив інтегрованої звітності на трансформацію облікової парадигми у таких аспектах: формування даних про соціальний, природний та інтелектуальний капітали, кліматичний менеджмент, відображення нефінансової інформації. Запропонувала наступні елементи новітньої парадигми обліку: біоенергетичні активи як новий об'єкт обліку; облік соціальних зв'язків як елемента внутрішнього гудвілу; оцінка та облік інтелектуального капіталу; облік викидів CO₂ в аналітичному розрізі, лінгвістичний підхід до розвитку бухгалтерського обліку; лінгвістичні змінні для аналізу та математичного моделювання [3]. Вчені досліджують методи інтеграції фінансових і нефінансових показників, оцінку впливу соціальних та екологічних факторів на ефективність підприємства, а також розробку систем управлінської звітності, орієнтованої на довгострокову стійкість бізнесу. Особлива увага приділяється цифровим технологіям, аналітичним платформам і міжнародним стандартам звітності, що забезпечують прозорість, порівнянність та достовірність даних для прийняття стратегічних рішень. Науковці та практики досліджують різні підходи до інтеграції нефінансових показників у фінансову та управлінську звітність, вивчаються методики оцінки екологічних ризиків, ефективності соціальних програм, використання ресурсів та енергозбереження, а також способи відображення цих даних у звітах для внутрішнього і зовнішнього користування. Особлива увага приділяється розробці інтегрованих звітів, які поєднують фінансові результати з показниками сталого розвитку, дозволяючи підприємствам демонструвати комплексний вплив своєї діяльності на економіку, суспільство та довкілля.

У рамках Угоди про асоціацію між Україною та ЄС наша держава взяла на себе зобов'язання щодо гармонізації національного законодавства з європейськими нормами, зокрема у сфері бухгалтерського обліку та аудиту. Отримавши статус кандидата на членство в ЄС, Україна повинна прискорити адаптацію свого законодавства до стандартів ЄС [4]. Зокрема, вкрай важливим є впровадження Директиви (ЄС) 2022/2464, про що зазначено у Звіті Європейської Комісії за 2023 рік [5]. Проте наразі в Україні відповідні європейські акти щодо звітування зі сталого розвитку ще не імplementовані, що перешкоджає виконанню наших зобов'язань на шляху до повноправного членства в Євросоюзі.

Фінансова звітність традиційно орієнтована на зовнішніх користувачів, таких як інвестори, кредитори, державні органи та регулятори, надає об'єктивну інформацію про фінансовий стан підприємства, доходи, витрати, активи та зобов'язання. У контексті сталого розвитку особливу увагу приділяють інтеграції нефінансових показників, що відображають вплив діяльності підприємства на соціальне середовище та навколишнє середовище, це включає дані про використання природних ресурсів, рівень викидів, енергоефективність, участь у соціальних програмах, забезпечення безпеки праці та розвиток людського капіталу. Інтегровані звіти, що поєднують фінансові та нефінансові показники, сприяють підвищенню прозорості, довіри інвесторів та репутації компанії на ринку. Управлінська звітність призначена для внутрішніх потреб підприємства і використовується керівництвом для планування, контролю та оцінки ефективності діяльності, включає оперативні та стратегічні аналітичні дані, бюджети, прогнози, ключові показники ефективності та інші інструменти підтримки управлінських рішень. Для забезпечення сталого розвитку управлінська звітність повинна включати оцінку довгострокових наслідків управлінських рішень, зокрема інвестицій у екологічну безпеку, впровадження енергоефективних технологій, розвиток корпоративної соціальної відповідальності та підвищення кваліфікації персоналу. Використання таких показників дозволяє формувати стратегії, які забезпечують баланс між фінансовими результатами та соціально-екологічними цілями.

Нефінансова інформація про діяльність підприємств є ключовим фактором їхнього сталого розвитку. Саме вона підвищує інвестиційну привабливість і конкурентоспроможність компаній, забезпечує прозорість та довіру завдяки аудиторським висновкам, що підтверджують достовірність даних. Водночас

Секція 3. Проблеми теорії та практики бухгалтерського обліку, контролю і аналізу

відсутність комплексної звітності зі сталого розвитку, яка доповнювала б фінансові показники, обмежує доступ зацікавлених сторін до інформації про соціальні та екологічні аспекти діяльності підприємства. Це створює інформаційний вакуум, який ускладнює всебічну оцінку результатів роботи компаній у контексті сталого розвитку.

Особливої уваги потребує узгодження фінансової та управлінської звітності для досягнення цілей сталого розвитку. Взаємодія між зовнішньою фінансовою звітністю та внутрішньою управлінською аналітикою забезпечує не лише точне відображення результатів діяльності, але й ефективне стратегічне управління ресурсами підприємства. Це сприяє формуванню культури корпоративної відповідальності, підвищенню прозорості бізнес-процесів та розвитку системи прийняття рішень, орієнтованої на довгострокову стабільність та ефективність.

Нефінансова інформація про діяльність підприємств виступає важливим елементом забезпечення їхнього сталого розвитку та формування цілісної системи корпоративної звітності. Вона охоплює дані про соціальні, екологічні та етичні аспекти діяльності компанії, що дозволяє зацікавленим сторонам оцінювати ефективність її управлінських рішень не лише з фінансової, а й із соціально-екологічної точки зору. Надання такої інформації підвищує інвестиційну привабливість підприємства, формує довіру партнерів та споживачів, а також зміцнює конкурентні позиції на ринку, особливо за умов зростаючих вимог до прозорості і відповідальності бізнесу. Аудиторські висновки щодо достовірності нефінансових показників додатково підкріплюють надійність отриманих даних, забезпечуючи впевненість інвесторів та інших користувачів звітності. Водночас відсутність систематизованої звітності зі сталого розвитку, що доповнювала б традиційні фінансові звіти, створює інформаційний розрив. Зацікавлені сторони отримують обмежені дані про соціальні ініціативи, екологічні проекти та вплив підприємства на довкілля, що ускладнює комплексну оцінку його діяльності. Такий інформаційний вакуум обмежує можливості для стратегічного планування, інвестиційного аналізу та формування відповідальної політики компанії, зменшуючи потенціал сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Міжнародний досвід свідчить, що поряд із обов'язковим складанням нефінансової звітності широко застосовується практика добровільного звітування з корпоративної соціальної відповідальності в контексті сталого розвитку, або так званої звітності зі сталого розвитку. В Україні ця практика також набуває поширення, особливо серед великих компаній та підприємств, що входять до складу міжнародних корпорацій. Сучасні глобальні тенденції у сфері нефінансового звітування демонструють активну увагу урядів і регуляторів до стандартизації звітності зі сталого розвитку. Формування фінансової та управлінської звітності для сталого розвитку є багаторівневим процесом, що поєднує традиційні методи обліку з сучасними аналітичними та цифровими підходами. Інтегровані звіти, що враховують соціальні та екологічні аспекти діяльності підприємств, сприяють прозорості, підзвітності та стратегічному плануванню, створюючи основу для довгострокового, відповідального і ефективного розвитку бізнесу.

Українські компанії зараз перебувають на етапі суттєвої трансформації звітності, спрямованої на підвищення її прозорості та відповідності міжнародним стандартам. Імплементация регламентів CSRD та ESRS створює новий рівень прозорості та системності у розкритті інформації про соціальні, екологічні та управлінські аспекти діяльності підприємств [5]. Відповідність цим вимогам відкриває для українських компаній можливість залучення європейських інвестицій, оскільки демонструє їхню готовність дотримуватися сучасних глобальних практик сталого розвитку та стандартів корпоративної соціальної відповідальності. Крім того, підвищення прозорості звітності зміцнює довіру громадськості, партнерів і споживачів, що сприяє поліпшенню репутації підприємств як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Такий підхід забезпечує не лише економічні переваги, а й довгострокову стійкість та конкурентоспроможність компаній у сучасних умовах глобальної економіки.

Список використаних джерел

1. Олійник, О., & Поліщук, І. (2024). ОБЛІКОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ ПОКАЗНИКІВ ESG-ЗВІТНОСТІ ВІДПОВІДНО ДО ІНФОРМАЦІЙНИХ ЗАПИТІВ КОРИСТУВАЧІВ: ЗАКОНОДАВЧЕ РЕГУЛЮВАННЯ. Економіка та суспільство, (65). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-13>.
2. Овчарова, Н. (2024). СИСТЕМА ОБЛІКОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯК ДЕТЕРМІНАНТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ. Економіка та суспільство, (65). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-70>.
3. БІЛА, Ю. А. Науково-методологічні аспекти формування новітньої парадигми обліку у контексті впровадження інтегрованої звітності. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка», 2024, 1 (63): 252-258.
4. Усатенко О. В. Гармонізація звітності українських підприємств зі стандартами ESRS як інструмент досягнення цілей сталого розвитку України. Бізнес Інформ. 2025. №1. С. 26–33. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-1-26-33>.
5. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU). URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj/eng>

УДК 657

Федоренко І. О., магістрант за спеціальністю 071 «Облік і оподаткування»**Науковий керівник: Захаров Д.М., PhD, доцент***Державний університет «Житомирська політехніка»***ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ БЛАГОДІЙНОЇ ДОПОМОГИ ТА ЇЇ
ВІДОБРАЖЕННЯ У ЗВІТНОСТІ**

Після 2022 року актуальність питання бухгалтерського обліку благодійної допомоги в Україні суттєво зросла у зв'язку з масштабними наслідками повномасштабної війни, що спричинила безпрецедентний рівень гуманітарних, соціальних та економічних викликів. Благодійні організації, міжнародні донори та бізнес-структури стали ключовими суб'єктами у забезпеченні населення товарами першої необхідності, медичними засобами, обладнанням та фінансовими ресурсами. Така активізація потоків благодійної допомоги потребує чіткої системи її обліку, яка б гарантувала прозорість руху активів, достовірність звітності та належний контроль за цільовим використанням коштів. У нових умовах облік благодійної допомоги набуває не лише технічного, а й суспільного значення, оскільки забезпечує довіру між державою, бізнесом і громадянським сектором, а також формує підґрунтя для ефективного управління процесами відновлення країни. У зв'язку з цим актуалізується проблема належного бухгалтерського відображення благодійної допомоги, забезпечення прозорості її руху та достовірного розкриття у звітності [4, 3].

Нормативно-правове регулювання операцій з благодійною допомогою в Україні базується на положеннях Закону України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» [4], НП(С)БО 15 «Дохід» [5], а також міжнародних стандартів IAS 20 «Accounting for Government Grants and Disclosure of Government Assistance» [1] та IPSAS 23 «Revenue from Non-Exchange Transactions» [1]. Аналіз чинної практики свідчить про відсутність єдиної методики обліку благодійних надходжень, що призводить до різночитань у трактуванні доходів і витрат благодійного характеру [3].

Нормативно-правова невизначеність стосується порядку визнання та оцінки благодійної допомоги, особливо у випадках безоплатного надходження товарно-матеріальних цінностей, гуманітарної допомоги або надання послуг. Чинні НП(С)БО не повною мірою охоплюють операції неприбуткових і волонтерських організацій, а податкове законодавство містить розбіжності між критеріями «доходу» та «цільового фінансування», що створює ризики для правильного відображення операцій у звітності.

Наслідком нормативно-правової невизначеності є проблема відсутності єдиного методичного підходу до документального оформлення благодійних операцій. У практиці часто використовуються довільні акти приймання-передачі, що ускладнює аудит та підтвердження достовірності облікових даних. Особливо це стосується міжнародної допомоги, коли інформація про вартість активів або їх походження є неповною чи не має підтвердження первинними документами.

Благодійна допомога може надаватися у грошовій або натуральній формі. Для її відображення доцільно застосовувати рахунки 48 «Цільове фінансування і цільові надходження» та 745 «Дохід від безоплатно одержаних активів» [5]. Основним завданням бухгалтера є ідентифікація джерела надходження, визначення умов використання та відображення відповідних податкових наслідків. Запровадження внутрішніх політик прозорості, електронного документообігу та цифрових інструментів дозволяє підвищити контроль за рухом благодійних ресурсів і забезпечити формування достовірної звітності.

Удосконалення системи бухгалтерського обліку благодійної допомоги потребує розроблення єдиних методичних рекомендацій щодо оцінки безоплатно отриманих активів, розкриття інформації у фінансових звітах та застосування підходів, узгоджених із міжнародними стандартами [3]. Уніфікація регламентних документів щодо обліку благодійної допомоги сприятиме зростанню довіри до фінансової інформації та посиленню інституційної спроможності благодійних і господарських організацій.

Список використаних джерел

1. International Accounting Standards Board (IASB). IAS 20: Accounting for Government Grants and Disclosure of Government Assistance [Standard]. London: IFRS Foundation, 2024. URL: <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/publications/pdf-standards/english/2024/issued/part-a/ias-20-accounting-for-government-grants-and-disclosure-of-government-assistance.pdf>

Секція 3. Проблеми теорії та практики бухгалтерського обліку, контролю і аналізу

2. International Public Sector Accounting Standards Board (IPSASB). IPSAS 23: Revenue from Non-Exchange Transactions (Taxes and Transfers) [Standard]. New York: IFAC, 2006. URL: https://www.ifac.org/_flysystem/azure-private/publications/files/ipsas-23-revenue-from-non-3.pdf.

3. Кушнір Л. А., Коркушко О. Н., Шевчук Н. С. Особливості обліку благодійної допомоги в умовах воєнного стану. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка*. 2023. № 38. С. 140–144. URL: <https://doi.org/10.37406/2706-9052-2023-1.20>

4. Про благодійну діяльність та благодійні організації : Закон України від 05.07.2012 № 5073-VI : станом на 3 верес. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17#Text>

5. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку : Наказ М-ва фінансів України від 29.11.1999 № 290 : станом на 3 листоп. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0860-99#Text>

УДК 657

**Федоровський Вадим, студент 1 курсу,
спеціальність D1 «Облік і оподаткування»
Науковий керівник – д.філос., доц. Дмитро ЗАХАРОВ
Державний університет «Житомирська політехніка»**

ТРАНСФЕРТНЕ ЦІНОУТВОРЕННЯ ЯК МЕТОД КОНТРОЛЮ ТА РЕГУЛЮВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ

Трансфертне ціноутворення (далі – ТЦУ) є одним із найскладніших та найактуальніших явищ у сучасній глобальній економіці. Його значущість стрімко зросла в останні десятиліття, що зумовлено процесами глобалізації бізнесу та розквітом транснаціональних корпорацій (далі – ТНК), які оперують у десятках податкових юрисдикцій одночасно. Це явище має подвійну природу.

З одного боку, за своєю об'єктивною економічною сутністю, ТЦУ є нейтральним та необхідним інструментом внутрішньокорпоративного управління. Воно являє собою процес встановлення внутрішніх цін на товари, послуги або активи, що передаються між підрозділами чи дочірніми компаніями в межах єдиної бізнес-структури. Цей механізм дозволяє оцінювати ефективність окремих бізнес-одиниць, оптимізувати розподіл ресурсів та приймати обґрунтовані управлінські рішення. З іншого боку, трансфертне ціноутворення набуло репутації ключового інструменту агресивного податкового планування, що часто межує з ухиленням від сплати податків. Можливість встановлювати внутрішні ціни, які можуть не відповідати ринковим, створює для ТНК стимули до штучного переміщення прибутків із країн з високими податками до юрисдикцій з низькими або нульовими ставками. Ця практика, відома як розмивання податкової бази та виведення прибутку (Base Erosion and Profit Shifting – BEPS), змусила податкові органи та міжнародні організації посилити контроль за ТЦУ. Особливо гостро ця проблема сприймається в Україні, де науковий та суспільний дискурс значною мірою сформований через призму фіскальних ризиків, закріплених у Податковому кодексі, що часто надає явищу виразно негативного забарвлення.

ТЦУ є фундаментальним елементом міжнародної податкової системи, оскільки воно регулює розподіл прибутків усередині транснаціональних груп між пов'язаними сторонами. Актуальність цього механізму значно зросла з початком реалізації плану BEPS, який став глобальною відповіддю на агресивне податкове планування. Проте, незважаючи на суттєвий прогрес у стандартизації правил, зокрема під егідою ОЕСР (Організація економічного співробітництва та розвитку), система трансфертного ціноутворення стикається з постійними викликами, зумовленими необхідністю адаптації до динамічних світових умов. На практиці це призводить до виникнення парадоксів та аномалій при впровадженні єдиних стандартів у різних юрисдикціях, а також створює складнощі при проведенні функціонального аналізу та оцінці економічної рентабельності міжкорпоративних операцій [2].

ОЕСР відіграє провідну роль у формуванні світових стандартів оподаткування та, зокрема, правил трансфертного ціноутворення. Розроблені «Настанови з трансфертного ціноутворення для транснаціональних підприємств та податкових адміністрацій» (Transfer Pricing Guidelines) є де-факто міжнародним стандартом, на який орієнтується податкове законодавство більшості країн світу, включно з Україною. Саме ОЕСР закріпила та деталізувала фундаментальний принцип «втягнутої руки» як єдиний міжнародно визнаний критерій для оцінки того, чи відповідають умови контрольованих операцій ринковим [1].

Принцип «втягнутої руки» або принцип звичайної ринкової ціни являє собою міжнародний стандарт, погоджений країнами – членами Організації економічного співробітництва та розвитку, як рекомендація до використання щодо встановлення трансфертних цін із метою оподаткування.

Слід зауважити, що застосований платником податків метод ТЦУ для визначення відповідності контрольованої операції принципу «втягнутої руки» має задовольняти критерії: відповідності методу природи контрольованої операції, визначеної, зокрема, за допомогою функціонального аналізу, наявності повної та достовірної інформації, необхідної для застосування обраного методу ТЦУ; ступеню зіставності між контрольованими і неконтрольованими операціями, включаючи надійність коригувань зіставності, якщо такі застосовуються, які можуть використовуватися для усунення розбіжностей між такими операціями [3].

Отже, трансфертне ціноутворення виступає ключовим механізмом забезпечення фіскальної рівноваги у міжнародній торгівлі, поєднуючи управлінські та регуляторні функції, а його ефективність визначається здатністю держав адаптувати принцип «втягнутої руки» до динаміки глобалізованих економічних процесів.

Секція 3. Проблеми теорії та практики бухгалтерського обліку, контролю і аналізу

Список використаних джерел:

1. Організація економічного співробітництва та розвитку. Міністерство закордонних справ України. URL: <https://mfa.gov.ua/mizhnarodni-vidnosini/organizaciya-ekonomichnogo-spivrobitnictva-ta-rozvitku>
2. Поліщук С. Парадокси трансфертного ціноутворення у пост-BEPS епоху . Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2025. Вип. 138(1). С. 75–93. [https://doi.org/10.31617/3.2025\(138\)04](https://doi.org/10.31617/3.2025(138)04).
3. Хомутенко В.П., Хомутенко А.В. Методичні способи та прийоми проведення судової економічної експертизи відповідності контрольованих операцій принципу «витягнутої руки». Криміналістичний вісник. Вип. №2(40). 2023. С. 30-41. URL: <https://elar.navs.edu.ua/handle/123456789/27714>

УДК 657

Ходзицька В.В.

к. е. н., доцент, доцент кафедри бухгалтерського обліку та консалтингу
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана**ІНСТИТУЦІЙНА КОМПОНЕНТА ОБЛІКУ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

Важливим є акцентування ролі людей та людської діяльності в аспекті сталого розвитку, зокрема їхній внесок у досягнення ЦСР. Сучасний вплив людей та людської діяльності на навколишнє середовище постійно еволюціонує. Концепція антропоцентризму є ключовою та визнає, що людина є домінуючою силою, яка впливає на глобальні зміни в екологічних процесах на Землі. Ця концепція актуалізує вплив людини на природне середовище, і акцентує увагу на перетворення довкілля відповідно до своїх потреб. Значення обліку в цьому контексті надзвичайно впливове. Він констатує економічну діяльність людей і суб'єктів господарювання, обліковуючи витрати, доходи та вплив на навколишнє середовище. Облік є інструментом, що допомагає аналізувати вплив господарюючих суб'єктів на сталий розвиток та керувати впливом корпорацій на довкілля, оптимізуючи стратегії розвитку та рішення, які сприяють досягненню цілей сталого розвитку [2].

Оперативний рівень господарюючих суб'єктів, незалежно від своєї структури та розміру, широко використовує природні та соціальні ресурси. Наразі використання цих ресурсів стало предметом публічного обговорення, і громадськість стала дедалі більш свідомою щодо впливу організацій на довкілля. Увага людства в сьогоденні зосередилася на екології, відчутними стають зміна клімату та пластикове забруднення. Проте проблема турбує людство протягом тривалого часу. Є очевидним, що існують довгострокові наслідки, пов'язані зі сталістю, такі як обіг азоту та зміна ґрунту. Проте, зростання свідомості та розуміння наслідків забруднення навколишнього середовища відіграють впливову роль у формуванні поведінки суб'єктів господарювання та підсиленні актуальності у вирішенні цих нагальних проблем. Особливим стає питання забруднення довкілля під час військових дій та використання крайною-агресором хімічної зброї. Важливу роль в цьому відіграють засоби масової інформації та соціальні мережі, які служать додатковими засобами поширення інформації. Великі холдинги є ключовими гравцями в суспільстві та мають значний вплив як на економічні, соціальні, так і на екологічні сфери. Великі компанії, окрім свого впливу на довкілля, також залежать від нього: вони залежать робочих ресурсів та клієнтів, що істотно впливає на соціально-економічні тенденції [2]. Суб'єкти господарської діяльності мають залежності від довкілля та отримують різні екосистемні послуги, включаючи кліматичні регулюючі послуги. Зрозуміло, що залежність від навколишнього середовища кожного господарюючого суб'єкта різна. Залежність організацій різниться. Холдинги відіграють ключову роль в аспектах сталості, особливо ті, що діють у Західній Європі та Сполучених Штатах Америки. Ці організації мають суттєвий вплив на навколишнє середовище і суспільство, і тому є важливими учасниками у забезпеченні сталого розвитку.

В сьогоденні зростає увага до операційних рівнів бізнес-моделей суб'єктів господарювання. Задля уникнення великої кількості відходів, певні організації мінімізують використання традиційної економічної моделі, яка базується на принципі «використовуй-викидай/утилізуй». Концепція сталої економіки акцентує увагу на інноваційній підході, при яких стимулюється переробка відходів. Трансформація від лінійної до циркулярної економіки орієнтується на розвитку нових відносин підзвітності. Тому сталий облік також має бути чутливим. Тому принципи сталого розвитку стають складними завданнями, повними викликів.

Великі організації суттєво впливають на сам контекст, у якому вони функціонують. Багато промислових груп та впливових лобістських організацій, проводять діяльність, яка суперечить інтересам сталого розвитку. Така діяльність пояснюється короткотерміновими інтересами, фінансовими мотивами, особистими переконаннями та інтересами окремих впливових осіб. Актуалізується необхідність змін в управлінні, стратегіях та корпоративній культурі. Суттєвий вплив здійснюють системні фактори, які визначають сприйняття економічного успіху та оцінку організаційної діяльності в контексті сталості. Сталому обліку підлягають використані ресурси, мають вплив екологічні та соціальні наслідки діяльності суб'єктів господарювання. Впливові фактори часто залишаються невидимими при оцінці результатів діяльності організацій, що актуалізує важливість принципів сталого розвитку.

Список використаних джерел:

1. FAQ про річні нефінансові звіти URL: <https://toplead.com.ua/ua/blog/id/faq-o-godovyh-nefinansovyh-otcheta-230/>
2. Марина Саприкіна «Зачем бизнесу отчеты по устойчивому развитию» URL: <https://www.epravda.com.ua/rus/columns/2019/10/31/653160/>
3. Нефінансовий звіт BBC URL: <http://downloads.bbc.co.uk/aboutthebbc/reports/annualreport/2018-19.pdf>
4. Нефінансовий звіт ТОВ «Кока-кола» URL: <https://www.coca-cola.ua/>
5. Нефінансовий звіт Sime Darby URL: https://www.simedarby.com/sites/default/files/annualreport-pdf/sime_darby_berhad_ar2019_web.pdf

УДК 657.01

Юрківська О.Д., здобувачка другого освітнього рівня спеціальності 071

Захарчук Д.О., здобувач третього освітнього рівня спеціальності 071

Науковий керівник - Замула І.В.,

д.е.н., професор, професорка кафедри інформаційних систем в управлінні та обліку,

*Державний університет "Житомирська політехніка"***ВПЛИВ ПРИНЦИПІВ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ НА СИСТЕМУ
БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ**

У контексті глобалізації та зростаючої уваги до екологічних проблем циркулярна економіка стає важливим фактором розвитку підприємств. Протягом останнього десятиліття розвинені країни активно переходять до концепції циркулярної економіки, яка замінює традиційну лінійну модель. Циркулярна економіка базується на принципах повторного використання ресурсів і мінімізації відходів, пропонуючи альтернативу лінійній економіці, яка призводить до виснаження природних ресурсів та екологічних проблем. Західні країни активно розробляють стратегії щодо скорочення відходів і раціонального використання ресурсів, тоді як в Україні цей процес супроводжується труднощами, такими як обмежене фінансування та недостатня інфраструктура. Однак європейська інтеграція сприяє впровадженню сталих практик, а система бухгалтерського обліку в межах циркулярної економіки дедалі більше орієнтується на екологічні та соціальні показники. Це сприяє сталому розвитку через ефективне управління відходами, раціональне використання ресурсів і підвищення екологічної відповідальності бізнесу.

В Україні темпи впровадження принципів циркулярної економіки значно поступаються рівню розвинених країн. Попри зростання промислового виробництва, запаси природних ресурсів невпинно скорочуються, а нерациональне використання матеріалів та негативний вплив виробничих відходів на довкілля спричиняють суттєві економічні та екологічні втрати.

Циркулярна економіка впливає на систему бухгалтерського обліку підприємств, оскільки потребує нового підходу до управління ресурсами, активами та витратами. У цьому контексті бухгалтерський облік має враховувати не лише фінансові показники, а й екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності підприємств. Важливим аспектом є адаптація облікових процесів до принципів циркулярної економіки, що сприятиме ефективнішому використанню ресурсів, удосконаленню звітності та підвищенню рівня екологічної відповідальності підприємств.

Сучасні системи бухгалтерського обліку не враховують належним чином відходи виробництва в рамках принципів циркулярної економіки, які базуються на концепції життєвого циклу. Зокрема, не враховуються особливості різних типів відходів, які використовуються як сировина для подальшої переробки.

Облік відходів та побічної продукції є важливою частиною управління ресурсами сільськогосподарського підприємства. Відповідно до національних стандартів бухгалтерського обліку, підприємства формують робочий план рахунків, який деталізує загальний План рахунків бухгалтерського обліку з урахуванням специфіки аграрного виробництва. Раціональне ведення обліку таких операцій дозволяє забезпечити прозорість фінансової звітності та дотримання нормативних вимог, оптимізувати витрати за рахунок вторинного використання ресурсів, контролювати процеси утворення, зберігання, переміщення та реалізації відходів, підвищити ефективність виробництва через аналіз використання побічної продукції, а також сприяти впровадженню екологічно відповідальних практик у господарській діяльності. Впровадження ефективної системи обліку дозволяє аграрним підприємствам не лише мінімізувати втрати, а й знаходити нові можливості для переробки та отримання додаткового доходу.

Обліковувати відходи потрібно на рахунку 20 "Виробничі запаси", оскільки вартість списаних (і зданих на склад) з виробництва відходів відноситься на відповідний балансовий рахунок обліку запасів (рахунок 20), якщо підприємство має намір використовувати відходи у власній діяльності (тобто при визнанні зворотних відходів активом), а не відноситься на собівартість готової продукції. В табл. 1 наведено розроблену аналітику відходів на рахунку 208 "Матеріали сільськогосподарського призначення". Також для обліку відходів використовують і інші рахунки, наприклад 209 "Інші запаси", проте для сільськогосподарського підприємства доцільніше використати саме 208. Безповоротні відходи можна обліковувати як наведено в таблиці або з використання рахунку 949, оскільки їх надалі підприємство не зможе використовувати можна відразу списувати на витрати.

У процесі обліку побічної продукції в аграрних підприємствах важливо враховувати різноманітні аспекти, що впливають на ефективність використання природних ресурсів та забезпечення сталого розвитку. Врахування побічної продукції дозволяє не тільки знизити витрати та підвищити ефективність виробничих процесів, але й сприяє впровадженню принципів циркулярної економіки. Для цього необхідно розробити ефективну систему аналітичного обліку, що дозволяє детально відслідковувати кожен етап утворення та використання побічної продукції. У табл. 2 наведено дані щодо аналітики рахунку для обліку

Секція 3. Проблеми теорії та практики бухгалтерського обліку, контролю і аналізу

побічної продукції, що дає змогу більш детально оцінити її економічну ефективність і вплив на загальний результат господарської діяльності підприємства.

Таблиця 1. Витяг з робочого плану рахунків по рахунку 208 «Матеріали сільськогосподарського призначення»

Рахунок	Субрахунок	Аналітичні рахунки		
		першого порядку	другого порядку	третього порядку
20 «Виробничі запаси»	208 «Матеріали сільськогосподарського призначення»	208.1 «Відходи рослинництва»	208.1.1 «Зворотні»	208.1.1.1 «Безпечні»
			208.1.2 «Безповоротні»	208.1.2.1 «Безпечні» 208.1.2.2 «Небезпечні»
		208.2 «Відходи тваринництва»	208.2.1 «Зворотні»	208.2.1.1 «Безпечні»
			208.2.2 «Безповоротні»	208.2.2.1 «Безпечні» 208.2.2.2 «Небезпечні»
		208.3 Неорганічні відходи	208.3.1 «Зворотні»	208.3.1.1 «Безпечні»
			208.3.2 «Безповоротні»	208.3.2.1 «Безпечні» 208.3.2.2 «Небезпечні»

Джерело : розроблено авторами на основі [1,2,3]

Таблиця 2. Витяг з робочого плану рахунків по рахунку 27 «Продукція сільськогосподарського виробництва»

Рахунок	Субрахунок	Аналітичні рахунки	
		першого порядку	другого порядку
27 «Продукція сільськогосподарського виробництва»	27.1 «Готова продукція сільськогосподарського виробництва»	За видами готової продукції	
	27.2 «Побічна продукція»	27.2.1 «Побічна продукція рослинництва»	27.2.1.1 «Для кормів»
			27.2.1.2 «Для добрив»
			27.2.1.3 «Для енергетиків»
			27.2.1.4 «Для промисловості»
	27.2 «Побічна продукція тваринництва»	27.2.2 «Побічна продукція тваринництва»	27.2.2.1 «Для кормів»
			27.2.2.2 «Для добрив»
			27.2.2.3 «Для енергетиків»
			27.2.2.4 «Для промисловості»

Джерело : розроблено авторами на основі [1,2,3]

Отже, організація бухгалтерського обліку операцій з відходами є критично важливим аспектом ефективного управління в сільськогосподарських підприємствах. У зв'язку з переходом до циркулярної економіки та зростанням екологічних вимог, належне відображення операцій з відходами в обліку стає не просто обліковою процедурою, а необхідністю для оптимізації витрат, отримання додаткових доходів та уникнення екологічних штрафів.

Для вдосконалення обліку відходів необхідно комплексно підійти до організації бухгалтерського обліку, починаючи з облікової політики підприємства. У ній слід чітко визначити класифікацію відходів, методи їх оцінки, перелік використовуваних облікових рахунків та порядок оформлення первинних документів.

Література:

1. План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1557-11#Text>.
2. Про затвердження Методичних рекомендацій з організації та ведення бухгалтерського обліку в селянських (фермерських) господарствах. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0189555-01#Text>.
3. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99#Text>.

УДК 336.1

Васильєва О.А., здобувачка 2 курсу, гр. ЗФБС-24-М, ФБСО
науковий керівник к.е.н., доц. Дячек С.М.,
доцент кафедри фінансів та цифрової економіки
Державний університет «Житомирська політехніка»

РИЗИКИ І ЗАГРОЗИ ФІНАНСОВІЙ БЕЗПЕЦІ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ ПОШТОВО-ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ

У сучасних нестабільних умовах та перетворенні економічних процесів питання фінансової безпеки підприємства набуває ще більшої актуальності. Сфера поштово-логістичних послуг є досить важливою складовою економіки держави та займає стратегічне її місце, забезпечуючи товарообіг, комунікаційні та транспортні процеси. Як і в будь-якій галузі, підприємства поштово-логістичних послуг стикаються з рядом ризиків і загроз фінансової безпеки, що також посилюються в умовах воєнного стану. За словами Стащук О.В, в умовах воєнного стану в Україні постає проблема збільшення кількості загроз та впливу ризиків на фінансово-економічну безпеку підприємства, як елемента його загальної безпеки, яка забезпечує фінансову стійкість суб'єкта та здатність до розвитку у різних умовах. Відзначимо, насамперед, що забезпечення фінансової безпеки підприємницьких структур повинно забезпечуватися виявленням на ранніх стадіях внутрішніх та зовнішніх загроз їх функціонуванню [1].

АТ «Укрпошта» - єдиний національний оператор поштового зв'язку України, мережа охоплює 100% території України, надає поштові, логістичні, фінансові й торговельні послуги для приватних осіб та корпоративних клієнтів [2]. Загалом більш характерними для підприємства є внутрішні ризики та загрози, такі як неефективне управління, застаріла інфраструктура, регуляторні обмеження. Підприємство потребує модернізації, оптимізації витрат та впровадження ефективної системи управління ризиками.

Внутрішніми ризиками та загрозами фінансовій безпеці АТ «Укрпошта» є:

- Фінансово-економічні: низький рівень рентабельності та велика собівартість утримання інфраструктури. Станом на 2024 рік попри стабільну динаміку зростання доходу, АТ «Укрпошта» має чистий збиток у розмірі 413,2 млн.грн. Одним із факторів, що сформували збиток були витрати на утримання майна, продаж якого був законодавчо заблокований і становив 43,2 млн. грн., тобто це недоотримані доходи.

- Операційні: зношеність основних засобів, проблеми з цифровізацією процесів та людський фактор. Операційні ризики АТ «Укрпошта» є комплексним явищем, яке включає як традиційні проблеми, так і ризики пов'язані з її фінансовим станом. В звіті про управління стверджується, що товариство здійснює постійну оптимізацію внутрішніх процесів та їх автоматизацію, а також навчання персоналу [3].

- Організаційно-управлінські: недосконалість системи управління ризиками та внутрішнього контролю, залежність від державного регулювання та політичних рішень. В звіті про управління зазначено, що з метою організації комплексної та ефективної системи управління ризиками, що відповідає міжнародним практикам, стандартам, покращує систему прийняття управлінських рішень та сприяє досягненню стратегічних цілей, в Товаристві затверджено Стратегію управління ризиками на 2025-2026 роки [3].

Зовнішніми ризиками та загрозами фінансовій безпеці АТ «Укрпошта» є:

- Макроекономічні: інфляційні процеси та коливання валютного курсу, які впливають на витрати на паливо, логістику та обладнання, загальне зниження платоспроможності населення. У 2024 році витрати, пов'язані з коливанням курсу валют, становили 246,9 млн. грн. [3].

- Конкурентні: посилення конкуренції з боку приватних операторів, втрата частки ринку через швидку адаптацію конкурентів до онлайн-комерції. Головним конкурентом АТ «Укрпошта» є ТОВ «Нова пошта», яке за 2024 рік доставило 480 млн. відправлень. АТ «Укрпошта» за 2024 рік прийняло внутрішніх та міжнародних відправлень в кількості 91,4 млн. одиниць письмової кореспонденції, 48,8 млн. посилок та прийнято 91,7 млн. платежів, що більш, ніж в два рази менше, ніж в конкурента. Також якщо говорити про швидкість доставки посилок по Україні, то ТОВ «Нова пошта» має термін до 24 годин між великими містами та до 48 годин між районними центрами, в АТ «Укрпошта» на доставку йде від 2 до 5 діб.

- Воєнні: призводять до руйнувань інфраструктури, втрати відділень та порушень логістики. Через військові дії компанія тимчасово втратила контроль над приблизно 12% своїх поштових відділень, здебільшого в окупованих районах Луганської, Донецької, Херсонської та Запорізької областей [3]. Генеральний директор І. Смілянський зазначив, що станом на 10 квітня 2023 року АТ «Укрпошта» через війну росії зазнала збитків на понад 34 млн. євро, приблизно 30% відділень не підлягають відновленню та втрачено частину автопарку.

- Технологічні: кібератаки та відставання у впровадженні інновацій. До прикладу у січні 2024 року АТ «Укрпошта» зазнало значного технічного збою в своїх ІТ-системах, це була масштабна кібератака, в результаті якої було тимчасово обмежено надання деяких послуг.

ТОВ «Нова пошта» - це міжнародна група компаній, яка надає приватним та бізнес-клієнтам повний спектр логістичних та пов'язаних з ними послуг [4]. Для даного підприємства більш вираженими є технологічні і зовнішні ризики. Збільшення вартості послуг через зростання цін на паливо, логістичні витрати, валютні коливання, підвищення конкуренції, також ризики кібератак, різноманітних технічних збоїв системи.

Внутрішніми ризиками та загрозами фінансовій безпеці ТОВ «Нова пошта» є:

- Фінансово-економічні: зростання собівартості послуг, пов'язане з підвищенням цін на паливо, електроенергію, логістичні витрати та оренду, коливання прибутковості, висока частка кредитних зобов'язань. Незважаючи на збільшення доходу у 2024 році до 44,77 млрд. грн., чистий прибуток становив 2,5 млрд. грн., зменшився на 36,9 % порівняно з 2023 роком, тобто зросли статті витрат.

- Операційні: порушення логістичних ланцюгів, помилки персоналу, зношення частини транспортного парку. До прикладу у 2022 році, після початку повномасштабної війни, частина сортувальних терміналів та маршрутів ТОВ «Нова пошта» була тимчасово зупинена або пошкоджена через бойові дії, це призвело до затримки великої кількості відправлень.

- Організаційно-управлінські рішення: недостатня адаптація управлінських рішень до швидких змін у зовнішньому середовищі, ризики корпоративного управління, можливі внутрішні зловживання. У 2024 році компанія продовжила реалізацію стратегії управління ризиками, що дозволило суттєво знизити вплив ключових загроз. У подальшому компанія продовжуватиме послідовно впроваджувати сучасні інструменти ризик-менеджменту для забезпечення стабільності, ефективного розвитку та високої якості сервісу для клієнтів навіть в умовах нестабільного середовища [4].

Зовнішніми ризиками та загрозами фінансовій безпеці ТОВ «Нова пошта» є:

- Макроекономічні: інфляційні ризики та коливання валютного курсу, зниження споживчої активності населення та обсягів онлайн-торгівлі у кризові періоди. Валютний ризик ТОВ «Нова пошта» полягає в тому, що компанія веде частину своєї діяльності закордоном, а також закуповує там техніку, автомобілі та обладнання, девальвація гривні збільшує вартість цих товарів.

- Воєнні: з початку повномасштабного вторгнення оцінка збитків групи компаній «Нова пошта» станом на 2025 р. перевищила 1 млрд. гривень. Також за перші три квартали 2025 року ТОВ «Нова пошта» компенсувала клієнтам 37 млн. грн. за знищені або пошкоджені посилки, від початку повномасштабного вторгнення сума таких компенсацій становить 135 млн. грн. Загалом було знищено понад 138 тисяч посилок. Станом на 2024 рік було пошкоджено або втрачено близько 300 відділень, 69 депо та терміналів.

- Конкурентні: зростання конкуренції з боку національних та міжнародних компаній, ризик втрати клієнтів через появу нових технологічних сервісів або платформ доставки, цінова конкуренція. Наприклад, доставка посилки АТ «Укрпошта» до 1 кг вартуватиме від 40 грн., що в двічі дешевше, ніж в ТОВ «Нова пошта», де за таку ж посилку доставка коштуватиме від 80 грн.

- Технологічні та кіберзагрози: кібератаки та витоки інформації, порушення роботи ІТ-систем, швидкий розвиток технологій, що вимагає інвестицій у цифровізацію і кіберзахист. ТОВ «Нова пошта», як велике підприємство, зазнає кібератак, до прикладу, в кінці 2024 року на офіційному сайті компанії попереджали клієнтів про фішингову атаку з використанням бренду, кіберзлочинці розсилали українцям фейкові повідомлення про нібито заборгованість перед ТОВ «Нова пошта», це робилося з метою, щоб користувачі перейшли за посиланням, і шахраї змогли отримати їхні особисті дані.

Забезпечення фінансової безпеки підприємств у сфері поштово-логістичних послуг вимагає системного підходу до ідентифікації, оцінювання та мінімізації ризиків, розроблення комплексної стратегії управління ризиками, підвищення рівня цифровізації та посилення внутрішнього контролю. Реалізація цих підходів дозволить ефективно забезпечити конкурентоспроможність, фінансову стабільність та стійкість підприємств галузі.

Список використаних джерел

1. Сташук, О.В. (2023). ЗАГРОЗИ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ ПІДПРИЄМСТВ МЕРЕЖЕВИХ СТРУКТУР В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ. Підприємництво і торгівля, (39), 260-265. <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-39-33>
2. Офіційний сайт АТ «Укрпошта». URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua>
3. Звіт про управління АТ «Укрпошта» за 2024 рік. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/informatsiia-dlia-aktsioneriv-ta-steikholderiv>
4. Офіційний сайт ТОВ «Нова пошта». URL: <https://novaposhta.ua/>

УДК 336

Виговська Н.Г., д.е.н., професор, завідувач кафедри фінансів та цифрової економіки
Супруненко Н.В., студентка II курсу групи Зфбс 24-М
Державний університет «Житомирська політехніка»

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «КИЇВХЛІБ»

У 2022–2025 рр. діяльність ТОВ «Київхліб» відбувалася в умовах глибоких економічних і логістичних трансформацій, спричинених війною. Підприємство, яке є одним із провідних виробників хлібобулочної продукції в Україні, було змушене переорієнтувати фінансову стратегію з довгострокового розвитку на антикризове управління, спрямоване на забезпечення платоспроможності, оптимізацію витрат і диверсифікацію збуту [1; 4].

У 2022 р. компанія втратила частину постачальницьких і збутових каналів, а витрати на енергоносії зросли більш, ніж на 60 % [5]. Це зумовило необхідність впровадження адаптивної моделі фінансової стратегії, що базується на коротких циклах бюджетування, гнучкому управлінні ресурсами та оперативному фінансовому моніторингу [2].

Основними напрямками реалізації стратегії стали:

- антикризова політика управління витратами (скорочення запасів, впровадження енергоощадних технологій, перегляд контрактів із постачальниками);
- реструктуризація боргових зобов'язань і проведення переговорів із банками щодо відтермінування кредитних платежів;
- диверсифікація збуту через створення нових каналів – онлайн-продажів, гуманітарних поставок, партнерських мереж [3];
- запровадження системи короткострокового бюджетування та внутрішнього фінансового контролю за підрозділами;
- формування служби ризик-менеджменту та KPI-моніторингу ефективності діяльності [2; 4].

Результатом упровадження цих заходів стало поступове відновлення фінансових показників: чистий дохід зріс із 3,8 млрд грн у 2022 р. до 5,45 млрд грн у 2024 р. (+43,4 %), коефіцієнт поточної ліквідності підвищився з 0,83 до 0,95, а рівень боргового ризику знизився на 6 % [1; 3]. Підприємство зберегло робочі місця, виконало соціальні зобов'язання перед державою та забезпечило стабільність виробничого процесу, що свідчить про ефективність упровадженої антикризової моделі фінансового управління.

Структура фінансової стратегії ТОВ «Київхліб» охоплює шість взаємопов'язаних компонентів: інвестиційну політику, політику управління капіталом, політику управління грошовими потоками, бюджетну політику, ризик-менеджмент і контрольно-аналітичну систему. Їх взаємодія забезпечує узгоджене використання фінансових ресурсів, підтримання ліквідності та стратегічної гнучкості підприємства [2; 5].

Оцінка ефективності фінансової стратегії засвідчила позитивну динаміку ключових показників:

- ROA зріс із 0,4 % до 0,9 %;
- ROE – із 6,2 % до 8,1 %;
- ROI – із 1,02 до 1,08 [1; 3].

Такі результати свідчать про підвищення ефективності використання активів і власного капіталу, а також про поступове збалансування між рівнем ризику та прибутковістю.

Попри позитивні тенденції, залишаються окремі проблеми – низький рівень фінансової автономії (0,052 у 2024 р.), обмежені інвестиційні ресурси та підвищення витрат на сировину й енергоносії [4; 5]. Для зміцнення фінансової стійкості підприємству необхідно посилити власну капіталізацію, зменшити кредитну залежність, розширити джерела внутрішнього фінансування та впроваджувати інноваційні фінансові інструменти [2].

Таким чином, фінансова стратегія ТОВ «Київхліб» у воєнний період зазнала трансформації від традиційної інвестиційно-зростаючої моделі до адаптивно-стабілізаційної, орієнтованої на ліквідність, контроль ризиків і короткострокове планування [3; 5]. Вона довела свою ефективність у забезпеченні життєздатності підприємства в кризових умовах та створила передумови для переходу до моделі стратегічного відновлення у післявоєнний період.

Основні зміни у фінансовій стратегії ТОВ «Київхліб» під впливом воєнного стану узагальнено у таблиці 1.

Таблиця 1

Основні зміни у фінансовій стратегії ТОВ «Київхліб» під впливом воєнного стану

Напрямок фінансової стратегії	До війни (до 2022 р.)	В умовах війни (2022–2025 рр.)
Стратегічна орієнтація	Зростання, розширення ринків, інвестиції у модернізацію виробництва	Вживання, стабілізація, підтримання операційної стійкості
Фінансове планування	Горизонт планування 3–5 років, квартальне оновлення бюджетів	Короткострокове бюджетування (1–3 місяці), сценарне планування з урахуванням воєнних ризиків
Інвестиційна політика	Інвестиції у розвиток виробничих потужностей, розширення асортименту	Обмежені інвестиції, спрямовані на енергоефективність, ремонт і збереження потужностей
Управління капіталом	Баланс між власними та позиковими коштами	Орієнтація на власне фінансування, реструктуризація боргів, мінімізація кредитних ризиків
Політика витрат	Витрати на маркетинг, оновлення обладнання, розширення збуту	Оптимізація витрат, енергоощадність, скорочення адміністративних витрат
Фінансова поведінка	Помірний ризик, орієнтація на прибутковість і дивіденди	Висока обережність, концентрація на ліквідності й платоспроможності
Інструменти управління	Традиційне планування, стандартна система обліку	ERP-облік, KPI-моніторинг, антикризові комітети, внутрішній аудит
Збутова стратегія	Основний акцент на оптові канали, роздрібну мережу	Диверсифікація збуту: онлайн-замовлення, гуманітарні програми, постачання у військові частини
Джерела фінансування	Банківські кредити, прибуток від реалізації	Власні ресурси, державні програми підтримки, гранти, відтермінування платежів
Система контролю	Щоквартальний фінансовий аудит	Щомісячний моніторинг грошових потоків, KPI-оцінювання підрозділів
Інноваційність	Модернізація обладнання, автоматизація процесів	Цифровізація обліку, впровадження онлайн-збуту, дистанційний контроль фінансів

*Побудовано автором на основі [1–5].

Отже, результати проведеного аналізу свідчать, що фінансова стратегія ТОВ «Київхліб» у період воєнного стану зазнала суттєвої трансформації, спрямованої на забезпечення фінансової стійкості, ліквідності та операційної безперервності. Підприємство успішно переорієнтувало стратегічні пріоритети з довгострокового інвестиційного розвитку на антикризову модель управління, основою якої стали оптимізація витрат, реструктуризація боргових зобов'язань, диверсифікація каналів збуту, цифровізація фінансових процесів та впровадження системи короткострокового бюджетування. Завдяки цьому компанія змогла стабілізувати грошові потоки, підвищити показники рентабельності та ліквідності, зберегти кадровий потенціал і виробничі потужності, а також виконати соціальні зобов'язання перед державою. Водночас залишаються проблеми, пов'язані з низьким рівнем фінансової автономії, обмеженими інвестиційними можливостями та зростанням витрат на енергоносії, що потребує подальшого посилення власної капіталізації, розвитку ризик-менеджменту та залучення альтернативних джерел фінансування. Таким чином, адаптивно-стабілізаційна модель фінансової стратегії ТОВ «Київхліб» довела свою ефективність у кризових умовах, забезпечивши життєздатність підприємства та сформувавши підґрунтя для переходу до моделі стратегічного відновлення у післявоєнний період.

Список використаних джерел:

1. YouControl. Аналітична довідка про діяльність ТОВ «Київхліб», 2024. URL: <https://youcontrol.com.ua>
2. НБУ. Огляд фінансової стабільності. 2024. URL: <https://bank.gov.ua>
3. Opendatabot. Фінансова звітність українських підприємств. 2024. URL: <https://opendatabot.ua>
4. Державна служба статистики України. Харчова промисловість України у 2024 році. URL: <https://ukrstat.gov.ua>
5. Міністерство економіки України. Звіт про стан промислового виробництва. 2024. URL: <https://me.gov.ua>

УДК 336

Власюк І.М, здобувач, IV курсу, гр. ФБС-8, ФБСО
 П'яковська Д.О. магістрант, II курсу, гр. ЗФБС-24-М, ФБСО
 Науковий керівник – Литвинчук І.В, к.е.н., доц.
 Державний університет «Житомирська політехніка»

ОСОБЛИВОСТІ ЗДІЙСНЕННЯ ПРОЦЕСУ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

В умовах військового стану українські підприємства зіткнулися зі значним зростанням ризиків, що ускладнює господарську діяльність. Для забезпечення успіху та стійкості, компаніям необхідно розробляти, чітко реалізовувати та контролювати стратегічні й оперативні плани, які узгоджуються з їхніми цілями. Ефективне прийняття управлінських рішень сьогодні вимагає глибокого аналізу як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, обов'язкового врахування всіх потенційних загроз та створення альтернативних сценаріїв дій. Крім того, грамотно побудована система бюджетування є ключовим інструментом. Вона дозволяє встановити контроль та здійснювати моніторинг фінансових потоків (доходів і витрат), тим самим відкриваючи можливості для формування ефективних стратегій розвитку підприємства.

Особливості бюджетування досліджувалися в умовах діяльності комунального підприємства «Добробут» Оліївської сільської ради.

Комунальне підприємство «Добробут» Оліївської сільської ради є самостійним суб'єктом господарювання, створеним у 2018 році з метою обслуговування населення та благоустрою території громади. Підприємство здійснює різноманітні види діяльності, від санітарних послуг до будівництва та торгівлі, має статутний капітал та майно, закріплене на праві повного господарського відання. Управління підприємством здійснюється Оліївською сільською радою та директором, а прибуток використовується на розвиток, оплату праці, соціальні потреби та сплату податків. Обов'язковим на підприємстві є здійснення фінансового планування.

Відповідно до Рішення про внесення змін до фінансового плану КП «Добробут» Оліївської сільської ради на 2024 рік було проаналізовано фактичні показники витрат 2023 року. Таким чином основну частину витрат комунального підприємства складає собівартість реалізованої продукції (41%). Дана величина вказує на те, що значна частина витрат йде на виробничі процеси та закупівлю ресурсів для надання послуг.

Таблиця 1

Аналіз виконання фінансового плану у частині операційних витрат КП «Добробут» у 2023 р.

Показник	Планові показники 2023 р.	Фактичні показники 2023 р.	Відхилення фактичних показників від планових
Матеріальні затрати	4 084 254,8	1 139 966,1	-2 944 288,7
Витрати на оплату праці	1 369 236,5	1 937 000,0	+567 763,5
Відрахування на соціальні заходи	312 319,0	405 000,0	+92 681,0
Амортизація	161 438,2	422 000,0	+260,561,8
Інші операційні витрати	2 000,0	2 600 033,9	+2 598 033,9
Усього операційних витрат	5 929 248,5	6 504 000,0	+574 751,5

Джерело: розраховано за даними [3].

За даними табл. 1 спостерігається значне зниження матеріальних затрат на 72 %. Це може свідчити про те, що були здійснено економію або зменшено обсяги споживчих матеріалів. Витрати на оплату праці збільшилися на 41%. Дане відхилення є результатом підвищення заробітних плат. Відрахування на соціальні заходи зросли на 30%, що теж пов'язано з підвищенням заробітних плат. Загалом операційні витрати перевищили план на 9,7%.

В умовах сучасного бізнесу підприємство стикається з різноманітним впливом факторів, які можуть бути пов'язані як із зовнішнім, так і внутрішнім середовищем, та викликати як позитивні, так і негативні наслідки для операційної діяльності. Фінансова стабільність визначається як одна з ключових характеристик підприємства, відображаючи рівень раціональності управління та ступінь залежності від кредиторів і інвесторів.

Таким чином, прагнення до досягнення фінансової стабільності стає важливим завданням для підприємства в Україні. Для досягнення цієї мети підприємство повинно використовувати сучасні

технології управління. Однією з таких технологій є бюджетування, яке вчені вважають перспективним інструментом управління будь-яким суб'єктом господарювання [2].

Інтеграція фінансового планування, прогнозування та бюджетування є критично важливим для розвитку інфраструктури корпоративного управління, що сприяє ефективному управлінню ресурсами, підвищенню прозорості фінансових процесів і забезпеченню сталого розвитку компанії. Інструментарій фінансового менеджменту дозволяє не лише чітко визначати свої довгострокові цілі, але й ефективно розподіляти фінансові ресурси для їх досягнення. Прогнозування та аналіз сценаріїв знижують ризики невизначеності та дають змогу компаніям гнучко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, а бюджетування забезпечує реалізацію цих стратегічних планів. Автоматизація процесів фінансового менеджменту через ERP-системи та аналітику підвищує прозорість і підзвітність менеджменту перед акціонерами та стейкхолдерами, що в свою чергу зменшує фінансові ризики та зміцнює довіру інвесторів [1].

Це, у поєднанні з покращеним управлінням ресурсами та підвищенням управлінської дисципліни, сприяє конкурентоспроможності та довготривалому зростанню компанії на ринку. Таким чином, інтеграція цих процесів стає основою для прийняття стратегічних рішень, підтримки фінансової стабільності та забезпечення стійкого розвитку компанії в умовах сучасних викликів. Інтеграція цього комплексу в систему корпоративного управління є потужним інструментом для мінімізації ризиків та покращення звітності менеджменту перед стейкхолдерами. Впровадження цього механізму враховує положення Директиви ЄС CSRD від 2022 р., яка охоплює звітність за фінансовими та нефінансовими показниками компаній. Інтеграція комплексу сприяє зниженню ризиків, підвищенню прозорості та підзвітності перед акціонерами, що забезпечує стаке зростання компанії та посилення управлінської дисципліни [1].

Ефективна система бюджетування на підприємстві забезпечує наступне [2]:

- надає керівництву та інвесторам можливість відстежувати стан справ в різних підрозділах та загальний розвиток бізнесу;
- забезпечує ефективне керування не лише окремими бізнес-одинацями, але й взаємодію різних видів діяльності;
- надає чіткі критерії для оцінки продуктивності менеджерів;
- дозволяє перевірити досяжність поставлених цілей та знайти ефективні шляхи їхньої реалізації;
- оптимізує розподіл обмежених ресурсів, забезпечуючи їх раціональне використання;
- узгоджує діяльність всіх структурних підрозділів підприємства для досягнення загальних цілей;
- підвищує мотивацію працівників для досягнення планових показників;
- дозволяє оцінити відповідність між запланованими та фактичними результатами роботи наприкінці фінансового періоду.

Використання бюджетування у плануванні діяльності підприємства сприятиме раціональному використанню наявних ресурсів, а також сприятиме подальшому стратегічному розвитку підприємства та виконання його основної місії, а саме створення суспільного продукту.

Список використаних джерел

1. АЛЕКСІН, Г. (2024). ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ, ПРОГНОЗУВАННЯ ТА БЮДЖЕТУВАННЯ В ІНФРАСТРУКТУРІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 336(6), 149-154. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-22>
2. Коробка, С. В. (2024). Бюджетування як ключовий аспект контролінгу діяльності підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (12). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-04-02>
3. Офіційний сайт Оліївської сільської ради. URL: <https://oliivskatg.gov.ua/komunalne-pidpriemstvo-dobrobut-oliivskoi-silskoi-radi-09-19-45-01-11-2021/>

УДК 336.71:339.138

Гладишук Я.А., аспірант
 Науковий керівник - д.е.н., проф. Виговська Н.Г.
 Державний університет «Житомирська політехніка»

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ МАРКЕТИНГУ В ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВ

В умовах динамічного зовнішнього середовища, що характеризується посиленою конкуренцією та стрімкою цифровізацією, ефективність маркетингової політики банку набуває стратегічного значення. Маркетинг перестає бути лише функцією просування продуктів, перетворюючись на ключовий чинник забезпечення стабільності, прибутковості та довгострокової стійкості фінансової. Таким чином, виникає потреба у формуванні комплексної, методологічно обґрунтованої системи аналізу маркетингового інструментарію, здатної оцінити його ефективність.

Початково, маркетинг у банківській сфері був орієнтований на продукт, де основна увага приділялася набору стандартних послуг, що пропонуються клієнтам. Із посиленням конкуренції, входженням на ринок іноземних банків та появою небанківських фінансових установ класичний підхід став недостатньо ефективним. Під впливом глобалізації та посилення конкуренції банки були змушені переглянути свою філософію, переходячи від орієнтації на продукт до орієнтації на клієнта та його потреби. Маркетингова орієнтація є ключовою складовою успішного розвитку бренду. Вона передбачає глибоке розуміння потреб і очікувань споживачів, що дозволяє створювати продукти і послуги, які відповідають їхнім вимогам, та ефективно позиціонувати бренд на ринку [1, с. 102]. Застосування такого підходу до побудови маркетингової політики та бренд-менеджменту банку передбачає визначення всіх маркетингових процесів – від розробки нових продуктів до побудови комунікацій.

У процесі аналізу інструментарію банківського маркетингу доцільним є поділ інструментів на класичні і цифрові. Враховуючи, що банківська сфера бізнесу однією з перших почала інтегрувати у свою діяльність цифрові технології, цифровий маркетинг відіграє критичну роль у просуванні бренду та послуг. Особливістю банківського маркетингу є те, що цифрові інструменти не лише доповнюють, але й заміщують традиційні. Мобільні застосунки та онлайн-банкінг стають не тільки каналами просування, скільки основним середовищем надання послуг, що відрізняє фінансовий сектор від більшості інших галузей економіки. Водночас цифрові технології забезпечують персоналізацію пропозицій, що дозволяє банкам формувати гнучку та продуктову політику з маркетингово орієнтованим підходом.

Класичною основою для формування комплексу маркетингових інструментів залишається концепція «4Р» (Product, Price, Place, Promotion), проте кожен елемент зазнав суттєвої адаптації до специфіки банківської сфери (табл. 1).

Таблиця 1

Маркетингові інструменти для банків у концепції 4Р за видами

Елемент 4Р	Класичні інструменти	Цифрові інструменти
Product	Розробка нових кредитних і депозитних продуктів, пакети послуг, програми лояльності	Мобільні застосунки, онлайн-конструктори продуктів, електронний підпис, інтернет-банкінг
Price	Встановлення відсоткових ставок і тарифів, бонусні програми	Індивідуальні пропозиції через мобільний банкінг, партнерський кешбек
Place	Відділення, банкомати, POS-термінали	Інтернет-банкінг, мобільні застосунки, партнерські платформи
Promotion	Реклама у ЗМІ, PR, участь у соціальних проектах, спонсорство	SMM, таргетована реклама, email-маркетинг, оптимізація сайтів SEO, контекстна реклама, блоги, інфлюенс маркетинг

Джерело: сформовано автором

Традиційний комплекс маркетингу (4Р) у банківській сфері зазнав суттєвої трансформації під впливом цифровізації та розвитку технологій. Якщо на початкових етапах формування маркетингової політики банків основна увага зосереджувалася на класичних інструментах (розробка продуктової лінійки, встановлення тарифів, розширення мережі відділень, рекламні кампанії), то сьогодні їх ефективність значною мірою залежить від поєднання з інноваційними каналами комунікацій та сучасними методами оцінки результативності.

Найбільш показовою є трансформація елементів «Product» (Продукт) та «Place» (Місце). У сучасному банкінгу сам цифровий канал (мобільний застосунок, інтернет-банкінг) стає невід'ємною частиною всього маркетингового процесу, а часто виступає ядром просування продукту. Зручність, швидкість і функціональність (UX/UI) мобільного застосунку, а також цілодобовий доступ до банківських послуг стають вирішальною конкурентною перевагою. Таким чином, канал збуту («Place») зливається з

продуктом («Product»). Відбувся кардинальний перехід від класичних каналів (фізичні відділення, банкомати) до домінуючих цифрових, які є одночасно і точкою продажу, і інструментом надання послуги.

Особливої уваги заслуговує елемент «Price» (Ціна). На відміну від багатьох інших ринків, ціновий інструментарій банку (відсоткові ставки за кредитами та депозитами, комісії) є жорстко регульованим. Він прямо залежить від макроекономічних чинників, зокрема облікової ставки НБУ, та обмежений високою ринковою конкуренцією. Це робить цінову політику менш гнучким маркетинговим інструментом, змушуючи банки зміщувати фокус конкуренції на якість сервісу, технологічність продукту та ефективність просування.

Елемент «Promotion» (Просування) також зазнав значних змін. Традиційні інструменти (PR у ЗМІ, зовнішня реклама, телебачення) змістовно підсилив цифровий інструментарій, що дозволяє вибірково взаємодіяти з цільовими сегментами. Зокрема, цифрові інструменти маркетингу дозволяють не розпорошувати просування банківських послуг на всіх, а рекламувати виключно цільовій аудиторії. Особливою перевагою є можливість поділу та застосування різних підходів просування до різних цільових груп клієнтів або потенційних клієнтів банку. Ключовими стають SMM (маркетинг у соціальних мережах), SEO (пошукова оптимізація сайту банку), контекстна та таргетована реклама, контент-маркетинг (ведення експертних блогів, фінансові поради) та інфлюенс-маркетинг.

Варто зауважити, що попри важливість якісної розробки продукту та його подальшого ефективного просування є необхідною формування надійної інформаційної основи. На нашу думку, доцільно окремо визначити аналітичні інструменти, які за формою поєднують два попередніх (традиційні та цифрові), але за функціональним спрямуванням націлені на аналіз їх застосування. Насамперед це CRM-системи (Customer Relationship Management), що забезпечують повний цикл управління взаємодією з клієнтами: від сегментації та персоналізації пропозицій до автоматизованих кампаній лояльності. Сегмент спеціалізованих банківських CRM систем швидко зростає як за кількістю пропозицій (SAPCRM, Salesforce Sales Cloud CRM; Microsoft Dynamics 365; Oracle Siebel CRM; TEAMWOX.), так й удосконаленню функціональних можливостей (впровадження штучного інтелекту, хмарних моделей розгортання, гнучкого налаштування, зручного та адаптивного користувацького інтерфейсу, потужних платформ для BigData). Тому ключовою особливістю сучасного банківського маркетингу є виділення аналітичного інструментарію як окремого, третього ключового блоку. Цей блок можна структурувати за трьома рівнями.

Перший рівень – збір даних та управління відносинами. Основою тут є CRM-системи. Вони дозволяють банку не просто зберігати історію транзакцій, а вести єдину клієнтську базу, проводити її глибоку сегментацію (за демографією, поведінкою, рівнем доходу) та максимально персоналізувати пропозиції. CRM інтегрується з технологіями Big Data, які необхідні для обробки величезних масивів структурованих та неструктурованих даних (транзакції, звернення до кол-центру, активність у додатку).

Другий рівень – глибокий аналіз та прогнозування. Зібрані дані обробляються за допомогою інструментів машинного навчання (AI). Як зазначає В.Г. Піддубна [2], саме на основі регресійних моделей та нейронних мереж будуються прогнозні моделі. Вони використовуються для вирішення ключових завдань: прогнозування відтоку клієнтів, аналізу ризиків (скоринг при кредитуванні), виявлення шахрайства (fraud detection) у реальному часі та прогнозування попиту на нові банківські продукти.

Третій рівень – моніторинг ефективності та візуалізація. Для оцінки ефективності цифрових каналів (сайту, мобільного додатку) використовуються інструменти веб-аналітики, зокрема Google Analytics, що дозволяють відстежувати поведінку користувачів. Проте для комплексного аналізу та прийняття рішень керівництвом використовуються BI-системи (Business Intelligence) [0]. Такі інструменти, як Power BI чи Looker Studio, дозволяють візуалізувати складні дані у вигляді інтерактивних дашбордів та розраховувати ключові маркетингові метрики: ROMI (повернення маркетингових інвестицій), CPA (вартість залучення клієнта) та CTR (ефективність рекламних оголошень за кількістю кліків).

Висновки. Маркетинговий інструментарій сучасного банку є синергетичним поєднанням трьох компонентів: 1) класичних інструментів комплексу «4Р», адаптованих до специфіки фінансових послуг; 2) цифрових інструментів, що домінують у каналах збуту та просування; 3) аналітичних інструментів (CRM, Big Data, AI), що забезпечують прийняття рішень на основі даних. Саме такий комплексний підхід дозволяє банку ефективно реалізовувати маркетингову стратегію та досягати поставлених фінансових цілей.

Список використаних джерел:

1. Орел А. М., Суходольський О. С., Березкін І. М. Стратегії розвитку бренду підприємства в контексті маркетингової орієнтації. *Investytsiyyi: praktyka ta dosvid*. 2024. № 16. С. 98–102. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.16.98>
2. Піддубна В. Г. Маркетинг банківських інновацій в умовах фінансової нестабільності: dissertation. 2020. URL: <http://local.lib/DIS/disPiddubna.pdf>
- Сукач О., Сиволап Ю. Маркетингові інструменти в системі управління банком. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-44>

УДК 336.77

**Докучаєва І.О., здобувачка 2 курсу, гр. ЗФБС-24-М, ФБСО
науковий керівник к.е.н., доц. Дячек С.М.,
доцент кафедри фінансів та цифрової економіки
Державний університет «Житомирська політехніка»**

ПЕРЕВАГИ Й НЕДОЛІКИ РІЗНИХ ФОРМ ЛІЗИНГУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОГО РИНКУ

У сучасних умовах цифрової трансформації фінансового сектору лізинг набуває дедалі більшого значення як гнучкий інструмент фінансування підприємницької діяльності. Його використання забезпечує доступ до необхідних основних засобів без значних початкових інвестицій, що є особливо важливим для суб'єктів малого та середнього бізнесу. Лізингові механізми сприяють оновленню виробничих потужностей, підвищенню конкурентоспроможності підприємств і формуванню сталих фінансових потоків. Водночас розвиток цифрової економіки створює нові умови для здійснення лізингових операцій – зростає роль електронного документообігу, онлайн-платформ, смарт-контрактів і технологій дистанційної ідентифікації сторін. Це зумовлює необхідність комплексного переосмислення сутності та ефективності різних форм лізингу в контексті цифровізації фінансового ринку.

В Україні правове регулювання лізингових відносин здійснюється відповідно до Закону України «Про фінансовий лізинг» від 04.02.2021 р. № 1201-ІХ [1]. Даний нормативний акт регулює правові, економічні та організаційні засади здійснення лізингової діяльності, встановлює порядок укладання, виконання та припинення лізингових договорів, а також встановлює права та обов'язки сторін. Закон також передбачає можливість використання електронного документообігу та електронних підписів, що особливо важливо в умовах цифровізації фінансового ринку.

Розширення спектру лізингових послуг супроводжується появою нових можливостей і водночас ризиків, що потребують глибокого аналізу. Фінансовий, оперативний, зворотний і міжнародний лізинг мають відмінні економічні, правові та управлінські характеристики, які визначають їх доцільність у різних бізнес-середовищах. Наукове осмислення переваг і недоліків кожної форми лізингу в цифровому контексті дозволяє визначити напрями вдосконалення механізмів фінансування інвестиційної діяльності та підвищити ефективність управління фінансовими ресурсами підприємств.

У науковій праці А.Д. Петрашевської, С.М. Колонтай та В.В. Кульбаби визначено основні види лізингу, що застосовуються у сучасній фінансово-економічній практиці. Зокрема, до основних видів лізингу відносять фінансовий, оперативний (операційний), зворотний та міжнародний лізинг. Дослідники виокремлюють фінансовий лізинг, який передбачає довгострокове користування майном із можливістю його викупу; оперативний (операційний) лізинг, що базується на короткостроковому користуванні активом без переходу права власності; зворотний лізинг, за яким підприємство продає актив лізингодавцю й отримує його назад у тимчасове користування; а також міжнародний лізинг, у межах якого сторони угоди перебувають під юрисдикцією різних держав. На думку авторів, саме така класифікація дозволяє системно оцінити переваги [2].

Таблиця 1

Переваги й недоліки різних форм лізингу в умовах цифровізації фінансового ринку

Вид лізингу	Переваги в умовах цифровізації	Недоліки та ризики в умовах цифровізації
Фінансовий лізинг	Автоматизація процесу укладання та супроводу договорів через електронні платформи. Підвищення прозорості розрахунків і зниження ризику шахрайства завдяки цифровим ідентифікаційним системам. Можливість використання аналітики великих даних для оцінки кредитоспроможності клієнта. Скорочення часу на погодження угод і підписання завдяки електронним підписам.	Кіберзагрози та ризики витоку фінансових даних у процесі електронної обробки договорів. Залежність від стабільності цифрових систем та програмних рішень. Недосконалість нормативно-правового регулювання електронного лізингу. Необхідність інвестицій у цифрову інфраструктуру для обробки великих обсягів даних.
Оперативний (операційний) лізинг	Можливість швидкого укладання короткострокових угод через онлайн-платформи. Зручність моніторингу використання обладнання в режимі реального часу за допомогою IoT-технологій. Гнучке оновлення активів і контроль їх стану через цифрові сервіси.	Підвищена вразливість онлайн-платформ до кібератак. Ризик технічних збоїв при дистанційному управлінні активами. Потреба у кіберстрахуванні для захисту сторін угоди. Ймовірність невідповідності цифрових даних реальному стану активу.

Секція 4. Розвиток корпоративних фінансів в сучасних умовах господарювання

Зворотний лізинг	Оперативне отримання ліквідності через онлайн-оцінку активів і електронне погодження угод. Прискорення процедури продажу й повторного лізингу завдяки автоматизованим фінансовим сервісам. Можливість дистанційного управління активами після передачі у лізинг.	Ризики неправильної оцінки активів через недостовірні цифрові дані. Потенційна загроза втрати права доступу до електронних реєстрів власності. Високі вимоги до інформаційної безпеки під час електронного обміну документами. Залежність від кваліфікованих цифрових посередників.
Міжнародний лізинг	Миттєве узгодження угод між партнерами з різних країн завдяки цифровим платформам. Використання смарт-контрактів для автоматичного виконання фінансових зобов'язань. Підвищення доступу до світових ринків капіталу через глобальні електронні системи.	Невідповідність цифрових стандартів і вимог кібербезпеки у різних юрисдикціях. Валютні ризики, посилені автоматизованими міжнародними розрахунками. Можливі збої в роботі глобальних платіжних систем або блокчейн-мереж. Високі вимоги до правового врегулювання електронних міжнародних угод.

Умови цифровізації фінансового ринку істотно змінюють підходи до організації лізингових відносин. Цифрові технології сприяють автоматизації процедур, підвищенню прозорості розрахунків і скороченню часу укладання договорів. Водночас, вони формують нові ризики, пов'язані з інформаційною безпекою, надійністю електронних систем і нормативною невизначеністю у сфері електронного документообігу. Кожна форма лізингу – фінансова, оперативна, зворотна та міжнародна – отримує додаткові переваги у цифровому середовищі, проте водночас потребує посилення контролю за достовірністю цифрових даних, збереженням конфіденційної інформації та кіберзахистом.

Загалом цифровізація розширює можливості для розвитку лізингових операцій, стимулює конкуренцію між учасниками ринку й забезпечує гнучкість фінансових інструментів. Водночас ефективність використання цифрових технологій у лізинговій сфері залежить від рівня готовності підприємств до впровадження інновацій, наявності відповідної інфраструктури та узгодженості правового поля між державними і приватними інститутами.

У сучасних умовах цифрової трансформації фінансового сектору пріоритетного значення набуває удосконалення нормативно-правового регулювання електронного лізингу. Необхідним є визначення правового статусу цифрових договорів, електронних підписів і смарт-контрактів, що забезпечить юридичну визначеність та зменшить ризики невизнання електронних документів у судовій та податковій практиці. Водночас важливим завданням залишається забезпечення належного рівня кіберзахисту лізингових операцій. Це передбачає розроблення єдиних стандартів інформаційної безпеки, впровадження систем моніторингу цифрових ризиків і створення механізмів оперативного реагування на кіберзагрози. Такі заходи дадуть змогу підвищити довіру до електронних фінансових інструментів і гарантувати безперервність лізингових процесів у цифровому середовищі.

Разом з тим доцільно сприяти цифровій інтеграції лізингових компаній у національні та міжнародні фінансові платформи, що спростить процедури транскордонного фінансування та забезпечить більш ефективну взаємодію між суб'єктами ринку. Важливим чинником підвищення ефективності електронного лізингу є розвиток цифрової компетентності персоналу лізингових компаній і клієнтів через спеціалізовані освітні програми, орієнтовані на практичне використання онлайн-сервісів і цифрових інструментів управління. Перспективним напрямом також є розроблення аналітичних рішень на базі великих даних для оцінювання кредитоспроможності контрагентів, прогнозування ризиків і персоналізації лізингових продуктів, що сприятиме формуванню інноваційної, технологічно орієнтованої моделі розвитку лізингового ринку.

Список використаних джерел

1. Про фінансовий лізинг: Закон України від 04.02.2021 р. № 1201-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1201-20#Text>.
2. Петрашевська А.Д., Колонтай С.М., Кульбака В.В. Характеристика видів лізингу, їх переваги та недоліки. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2023. № 2(85). С. 221-227. URL: https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/270.

УДК 336.1

Дячек С.М., к.е.н., доц., доцент кафедри фінансів та цифрової економіки
 Купріянівська А. Ю., гр. ФБС-9, ФБСО
 Державний університет «Житомирська політехніка»

КРАУДФАНДИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАЛУЧЕННЯ КАПІТАЛУ

У сучасному світі все більшого значення та популярності набирає такий інноваційний інструмент залучення капіталу, як краудфандинг. В нинішніх умовах – умовах динамічності економіки та розвитку технологій – традиційні методи залучення капіталу часто бувають недостатніми та малоефективними. Тому краудфандинг є надзвичайно актуальним на сьогодні, оскільки він відкриває нові можливості підприємцям та забезпечує впровадження нових проектів.

Поняття «краудфандинг» походить від англійського – crowd funding, звідки crowd – «натовп», funding – «фінансування». Існує безліч підходів до визначення поняття «краудфандинг» у літературних джерелах, однак ми схилиємося до наступного: краудфандинг – це співпраця, кооперація людей, які добровільно надають фінансову підтримку стартапу, інноваційному проекту, ідеї або організації [5]. Краудфандинг дозволяє залучати через Інтернет фінансові ресурси великої кількості людей (окремих спільнот, різних груп) для реалізації різноманітних ідей та проектів (здебільшого стартапів). Послуга, зазвичай, надається через спеціалізовані інтернет-платформи, що допомагають створювати максимально повний опис проекту або потреби у фінансуванні [1].

Краудфандинг є ефективним механізмом фінансування для інноваційного бізнесу, дозволяючи підприємцям отримувати кошти без банків чи венчурних фондів. Він спрощує процес залучення фінансування, оскільки компанії потрібен лише банківський рахунок. Перевагою є можливість залучити велику кількість інвесторів на вигідних умовах, що дозволяє оцінити зацікавленість суспільства в ідеї [3]. Він сприяє ефективному маркетингу, привертає увагу до продукту, а також забезпечує співпрацю з інвесторами, які можуть стати майбутніми клієнтами. Завдяки низьким фінансовим витратам та відсутності потреби в заставі, краудфандинг є привабливою альтернативою традиційним кредитам [4].

Однак цей метод має і суттєві недоліки: необхідність досягнення фінансової мети у визначений термін, ризики шахрайства, юридичні зобов'язання та загроза розкриття інноваційної ідеї конкурентам. Крім того, процес підготовки до кампанії є трудомістким і потребує ретельної презентації, активного просування та врахування додаткових витрат, таких як комісії та податки [4].

Механізм реалізації проекту через краудфандинг можна відобразити таким чином (рис. 1):



Рис. 1. Механізм роботи краудфандингу

Краудфандинг як економічне явище у світі зародилось на початку ХХІ ст. Поодинокі «громадські збори» через Інтернет почали проводити з 2000 р. для впровадження музичних проектів. Сьогодні це є глобальним економічним явищем. Краудфандинг, започаткований у 2009 році з платформою Kickstarter.com, став важливим інструментом залучення капіталу. Останні роки свідчать про швидке зростання краудфандингових платформ і в Західній Європі, попри обмеження, пов'язані з національними правилами та витратами на додаткові послуги. Поступово формування культури краудфандингу відбувається і в Україні. Характерні риси вітчизняного краудфандингу на окремих етапах його розвитку наведені в табл. 1.

Таблиця 1

Характерні риси вітчизняного краудфандингу на окремих етапах його розвитку*

Критерій	до 2014 р.	2014-2021 рр.	з 2022 р.
Основна мета збору коштів	Культурні, соціальні, освітні, інноваційні проекти, запуск стартапів	Військова / волонтерська підтримка (первинна), інноваційний бізнес, соціальні проекти, винаходи, гаджети, кіно, музика, IT, підтримка незалежних медіа та антикорупційних проектів	Колосальні збори на ЗСУ, волонтерство (домінантні); гуманітарні потреби: підтримка постраждалих, допомога ВПО; оборона країни, відновлення
Цілі проектів бізнес-краудфандингу	Класичний, комерційно-орієнтований бізнес-краудфандинг лише на етапі зародження	Технологічні стартапи: оцінка зацікавленості суспільства в ідеї, додаткова реклама для продукту / підприємства. Соціальне підприємництво	Релокація, відновлення роботи бізнесу, забезпечення гуманітарних потреб, виробництво товарів подвійного призначення (проекти Hapstone RS, Solgood Creations). Зменшення

Секція 4. Розвиток корпоративних фінансів в сучасних умовах господарювання

			кількості комерційних кампаній з винагородами
Домінуюча модель краудфандингу	- з нефінансовою винагородою; - без винагороди	- без винагороди, - з нефінансовою винагородою, - з фінансовою винагородою.	без винагороди для гуманітарних / оборонних потреб та з нефінансовою / фінансовою для бізнес-проектів.
Основні платформи	Поява перших платформ: - Українська Біржа Благодійності (2011 р.) - dobro.ua (з 2020 р.): соціальні, медичні та освітні благодійні проекти. - Спільнокошт (Biggggidea) (2012 р.): мистецькі, культурні та освітні ініціативи. Використання міжнародної платформи Kickstarter: проект iBlazr (мінісалах для смартфонів)	- People's Project (2014 р.): спочатку фокусувалася на допомозі військовим та волонтерам, пізніше розширила діяльність на гуманітарні та соціальні ініціативи. - Na-Starte (2014 р.): стартапи, комерційні та суспільно-соціальні інвестиційні проекти, бізнес-ідеї. - «Моє місто» (2015): створення та реалізація проектів покращення міського середовища міст Одеса, Харків, Дніпро. - GoFndEd (2016 р.): освітні проекти. - КУБ (Країна Успішного Бізнесу): фінансування малого та середнього бізнесу в Україні (часто як кредитування або інвестиційний краудфандинг). - RazomGo (2018 р.): проекти у сфері освіти, дизайну, ігор, мистецтва, спорту та здоров'я. - StartEra (2019): розміщення і просування творчих, соціальних і технологічних проектів. Використання міжнародної платформи Kickstarter: проекти Petcube (інтерактивні відеокамери для домашніх тварин); Ugears (виробництво дерев'яних механічних 3D-пазлів)	Активне використання існуючих платформ та поява нових / зміна фокусу існуючих: - Фонд «Повернись живим»: допомога армії (бронежилети, шоломи, нелетальна зброя, технічні засоби). - UNITED24 (2022 р.) започатковано Президентом України для збору пожертв, які спрямовуються на три ключові напрями: оборона і розмінування, медична допомога та відновлення України. - Work4UA «Працюй на перемогу» (2022 р): підтримка підприємців, які продовжують працювати в умовах війни. - StartEra: соціальні проекти (дрони, ремонт укріплень, центр реабілітації чи музеї науки); стартапи (розробка наземних дронів чи систем незаражування повітря). - УББ та Biggggidea: програми психосоматичної реабілітації: для допомоги постраждалим від війни, реабілітації військових та підтримки переселенців. - «Моє місто»: оборона м. Одеси; забезпечення потреб військових та волонтерів (тепловізори, коліматори, автомобілі)
Суб'єкти збору (ініціатори)	Індивідуальні підприємці, стартапері, митці та креативники, невеликі громадські організації.	Волонтерські групи, фонди, відомі медійні особи, підприємства малого та середнього бізнесу, винахідники.	Великі національні фонди, громадські організації, волонтерські ініціативи, військові підрозділи, муніципалітети, державні інституції.
Джерела коштів (інвестори)	Переважно українські громадяни (для соціальних ініціатив); діаспора та іноземні донори (для культурних)	Широке коло громадян (потенційних інвесторів), дрібні інвестори, окремі спільноти.	Іноземні та українські громадяни, компанії та організації

*Сформовано автором на основі даних [1; 2; 3; 4; 6; 7; 8; 9]

Як бачимо з табл. 1, сфери поширення краудфандингу досить різноманітні: від суто комерційних структур до культурних, творчих, соціальних та інноваційних, які націлені на розвиток суспільства. Кількість платформ неухильно зростає, сумарні збори українських краудфандинг-сервісів підвищуються з року в рік. Специфіка краудфандингу в Україні кардинально змінилася після ключових історичних моментів – початку російської агресії у 2014 р. та повномасштабного вторгнення у 2022 р. Бізнес-краудфандинг, який розвивався на тлі військового конфлікту, змістив фокус фінансування на відновлення зруйнованого виробництва, волонтерство та оборону. В Україні домінує не класична інвестиційна (equity) чи кредитна (lending) модель краудфандингу, а донорська модель, яка була мотивована спочатку соціальним та культурним розвитком, а потім національною кризою та військовим конфліктом.

В цілому, краудфандинг – це сучасний, гнучкий і доступний спосіб залучення капіталу, який є перспективною альтернативою традиційним фінансовим механізмам, особливо для інноваційних та соціально значущих проектів.

Список використаних джерел

- Петрушенко Ю.М., Дудкін О.В. Краудфандинг як інноваційний інструмент фінансування проектів соціально-економічного розвитку. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2014. № 1. С. 172-182. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/34343>
- Теслюк С.А., Матвійчук Н.М., Демчук Н.В. Краудфандинг як сучасний спосіб фінансування: проблеми та перспективи його розвитку в Україні. Економіка та суспільство. 2022. №37. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-16>
- Васильєв О.В., Матюшенко С.С. Краудфандинг - сучасний інструмент фінансування розвитку інтелектуального капіталу. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 18. С. 36-40.

4. Юрчишена Л.В., Бартош А.А., Щербата А.В. Краудфандинг та краудлендінг як альтернативні способи фінансування в Україні. Галицький економічний вісник. 2024. Том 89. № 4. С. 89-98. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.04.089

5. Попович, Д., Назар, Н., & Савчин, Н. (2018). КРАУДФАНДИНГ ЯК НОВІТНІЙ СПОСІБ ФІНАНСУВАННЯ В УКРАЇНІ. Молодий вчений. № 10 (62), С. 873-876. <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/3913>

6. Богдан О. Краудфандингові платформи в Україні: пояснення та приклади. Philanthropy in Ukraine. URL: <https://surli.cc/ejoyuu>

7. Як українські краудфандингові платформи допомагають військовим, волонтерам і не лише їм. Центр демократії та верховенства права. URL: <https://surl.li/oibdvb>

8. Що таке краудфандинг і як він працює. Щедрий вівторок. URL: <https://surl.li/bnlhjp>

9. Подольська В. «Краудфандинг став поширенішим з початку повномасштабного вторгнення, просто більшість не називає це так», - Вікторія Зацнова. Громадський простір. URL: <https://surl.li/quywug>

УДК 336

Жмілька Д.А., студентка 2 курсу гр.ЗФБС-24-М, ФБСО**Науковий керівник – к.е.н., доц. Литвинчук І.В.***Державний університет «Житомирська політехніка»***ПОДАТКОВА ПОЛІТИКА РАЙФФАЙЗЕН БАНКУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ**

У сучасних умовах цифровізації економіки, посилення глобалізаційних процесів та інтеграції України у світовий фінансовий простір питання податкової безпеки банківських установ набуває особливої актуальності. Податкова політика виступає не лише засобом виконання фіскальних зобов'язань, а й важливим інструментом управління фінансовими ризиками, запобігання фінансовим злочинам та зміцнення довіри до банківської системи. Ефективна податкова стратегія дозволяє банку зберігати стійкість у мінливому регуляторному середовищі та підтримувати свою репутацію надійного учасника фінансового ринку. Одним із банків, який демонструє високі стандарти податкової дисципліни, корпоративного управління та відповідності законодавству, є Райффайзен Банк. Як частина міжнародної групи Raiffeisen Bank International, він дотримується принципів прозорості, соціальної відповідальності та належного корпоративного управління. Дослідження податкової політики цього банку дає змогу визначити основні напрями підвищення фінансової безпеки банківського сектору України та виявити ефективні практики, що можуть бути застосовані іншими фінансовими установами.

Податкова політика банку є невід'ємною частиною його загальної фінансової стратегії. Вона спрямована на забезпечення повного та своєчасного виконання податкових зобов'язань, оптимізацію податкових платежів у межах чинного законодавства, а також на мінімізацію ризиків, пов'язаних із податковими порушеннями. Райффайзен Банк забезпечує високу прозорість фінансової звітності, що підтверджується незалежним аудитом і регулярним оприлюдненням фінансових результатів на офіційному сайті. Такий підхід сприяє зміцненню довіри клієнтів, партнерів і державних органів.

Одним із ключових напрямів забезпечення податкової безпеки є функціонування системи внутрішнього контролю, що охоплює перевірку законності фінансових операцій клієнтів, ідентифікацію підозрілих транзакцій, а також запобігання відмиванню коштів та ухиленню від оподаткування. У Райффайзен Банку діє багаторівнева система моніторингу, що включає підрозділи з комплаєнсу, внутрішнього аудиту та податкового адміністрування. Їхня взаємодія забезпечує оперативне виявлення ризиків і недопущення фінансових зловживань. Важливим елементом є навчання персоналу, що сприяє формуванню культури податкової доброчесності всередині установи.

З метою підвищення ефективності податкового контролю банк активно впроваджує цифрові технології, автоматизовані системи обробки даних і аналітичні інструменти. Використання штучного інтелекту та алгоритмів машинного навчання дозволяє своєчасно виявляти аномалії у фінансових потоках, визначати підозрілі операції й оцінювати податкові ризики. Такі інноваційні підходи відповідають сучасним тенденціям розвитку FinTech і сприяють не лише внутрішній ефективності, а й підвищенню рівня фінансової безпеки банку в цілому. Крім того, автоматизація знижує людський фактор у процесах контролю, що мінімізує ймовірність помилок або зловживань. Райффайзен Банк активно дотримується вимог міжнародних організацій, зокрема FATF (Групи з розробки фінансових заходів боротьби з відмиванням грошей) та OECD (Організації економічного співробітництва та розвитку). Це стосується як стандартів податкової прозорості, так і принципів корпоративної доброчесності. Використання механізмів автоматичного обміну податковою інформацією, прозорого декларування доходів і проведення регулярних аудитів забезпечує відповідність діяльності банку найкращим світовим практикам. Такий підхід підвищує рівень довіри міжнародних партнерів і сприяє інтеграції України до глобальної фінансової системи. Попри позитивні результати, залишаються певні проблеми, що ускладнюють забезпечення повної податкової безпеки. Серед основних викликів – недосконалість податкового законодавства, яке часто змінюється та має суперечності, обмежена координація між державними регуляторами, банками й податковими органами, а також нестача кваліфікованих фахівців у сфері фінансового моніторингу та податкового аудиту. Ці чинники потребують комплексного вирішення на рівні державної політики, у тому числі через створення сприятливого нормативного середовища для діяльності фінансових установ.

Подальший розвиток податкової політики потребує активнішої співпраці з державними регуляторами, цифровізації контролю та підвищення професійної підготовки працівників фінансової сфери.

Податкова політика Райффайзен Банку є важливим чинником фінансової безпеки установи та банківського сектору. Її ефективність ґрунтується на внутрішньому контролі, цифровізації, дотриманні міжнародних стандартів і корпоративній доброчесності. Подальше вдосконалення політики сприятиме зміцненню стабільності, довіри клієнтів і розвитку економіки України.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 07.12.2000 №2121-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text>
2. Офіційний сайт Райффайзен Банку. URL: <https://raiffeisen.ua/>
3. Національний банк України. Огляд банківського сектору. URL: <https://bank.gov.ua/>
4. OECD. Tax Administration 2024: Comparative Information on OECD and Other Advanced and Emerging Economies. – Paris: OECD Publishing, 2024.

УДК 336.1

Легенький Д.О., гр. ФБС-9, ФБСО
науковий керівник к.е.н., доц. Дячек С.М.,
доцент кафедри фінансів та цифрової економіки
Державний університет «Житомирська політехніка»

ВЕНЧУРНИЙ КАПІТАЛ ЯК ДЖЕРЕЛО ФІНАНСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

Розвиток сучасної економіки неможливий без підтримки інноваційних підприємств, здатних створювати нові продукти та технології. Проте таким підприємствам складно отримати банківські кредити через ризики, які вони несуть, або державну підтримку, через її обмежений розмір. Однією з актуальних форм їх фінансування за таких умов є венчурний капітал.

Серед суб'єктів ринку венчурного капіталу виділяють три групи: інвесторів (надають фінансові кошти), компанії з управління коштами (управляють коштами, одержаними від інвесторів і розміщують їх в обрані проекти) та реципієнтів (фінансуються венчурним капіталом) [1]. В Україні компанії з управління активами загалом представлені у вигляді венчурних фондів – це недиверсифіковані інститути спільного інвестування (ІСІ) закритого типу, що здійснюють приватне розміщення цінних паперів інституту спільного інвестування серед підприємств. Їхньою важливою особливістю є те, що вартість нерухомості та цінних паперів, не допущених до торгів на регульованому фондовому ринку може складати понад 50 відсотків від активів загалом [2]. Тобто такі компанії готові нести ризики разом з підприємствами, підтримувати їх розвиток, у тому числі приймати управлінські рішення, орієнтуючись на отримання довгострокового прибутку внаслідок фінансування передових галузей. Це все надає можливість венчурному капіталу бути основним джерелом фінансування для стартапів, молодих технологічних компаній та інноваційних проєктів [3].

В Україні, як і в інших країнах, процес інвестування в інноваційні фірми загалом проходить певні стадії. Спочатку відбувається створення підприємства, переважно через позики та свої кошти (бутстепінг). Потім з'являється інвестор і виділяє певну суму на підтримку проєкту, при цьому підприємство стає акціонерною компанією закритого типу, акції якої належать її засновникам та інвесторам. Далі починається випуск продукції, спочатку конкретним замовникам, потім в промислових масштабах, освоєння додаткових капіталовкладень, розширення підприємства тощо. Практика розвинутих країн свідчить, що 20% таких фірм потім стають відкритими корпораціями, 60% поглинаються іншими корпораціями, а ще 20% розоряються. Проте ризики, пов'язані з венчурним інвестуванням вартують отриманої вигоди від вдалого вкладення [4].

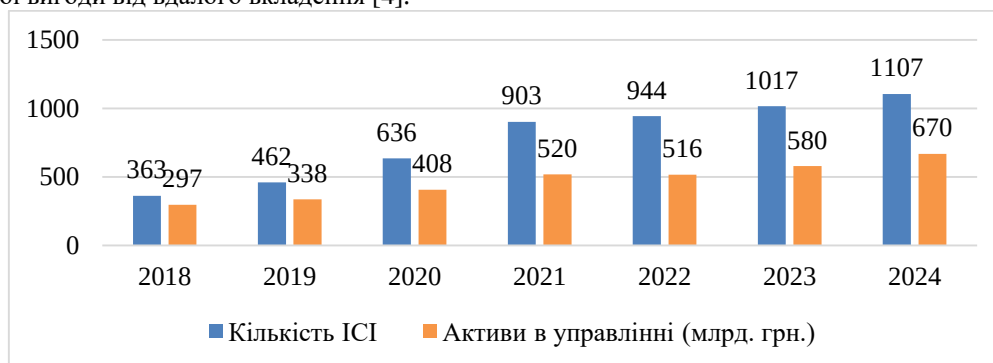


Рис. 1. Розмір венчурного ринку в Україні [5]

За даними рис. 1 можна помітити, що зросли як кількість венчурних ІСІ, так і їхні активи. На кінець 2024 року було зареєстровано 1107 венчурних ІСІ, тоді як ще у 2018 р. їх було всього 363. За цей же період кількість активів в їх управлінні зросла з 297 млрд. грн., до 670 млрд. грн., тобто на 125%. При цьому, на 30.06.2025 р. відсоток юридичних осіб нерезидентів в загальній частці інвесторів становить 21,73%, що демонструє бажання іноземних компаній вкладати кошти в українські проєкти [5]. Прикладом вдалих інвестицій може стати Western NIS Enterprise Fund (WNISEF), який допоміг зайняти частку в своїх нішах 24 компаніям, серед яких: «Світанок», «Євромарт», «АВК», «СВК» [7]. До початку повномасштабного вторгнення, велику частку в портфелях інвестиційних фондів займали будівництво, переробка сільськогосподарської продукції, торгівля та ІТ. Відчизняні венчурні фонди, зазвичай, обирали фінансування проєктів із відносно малим рівнем ризику. проте найбільш успішні проєкти та «єдинороги» – інноваційні підприємства, вартість яких перевищує 1 мільярд доларів США, з'явилися серед більш ризикованої та інноваційної галузі: ІТ технологій. Про зацікавленість в цій ніші говорить поява одразу двох «єдинорогів» у 2021р. – People.ai та Grammarly [6; 9].

Проте з початком повномасштабної війни у 2022 році змінився і ринок венчурних інвестицій. Багатьох інвесторів відштовхнули нові ризики, приватні інвестиції почали більше конкурувати з грантами від держави та іноземних партнерів у залученні компаній. Разом з цим змінилися найпривабливіші галузі для інвестування. Україна стала центром найновітніших технологій військово-промислового комплексу у світі, і нині вони є однією з найперспективніших ніш для інвестування. Це вже помітили закордонні венчурні фонди, що спеціалізуються на інвестиціях в оборонні технології. Лише NUNC Capital, Verne Capital, Varangians та Oedipus Inc. разом інвестують понад 50 млн. дол. в українські підприємства і ця тенденція лише набирає обертів. Після завершення бойових дій Україна має шанси стати одним із центрів розвитку military tech. Також і вже перевірені галузі отримують дедалі більше інвестицій. Популярністю серед інвесторів користується фінансовий сектор, SaaS, B2B, а також IT-сфера, в якій українські компанії активно впроваджують технології штучного інтелекту [6].

Протягом останніх років Україна створила Фонд розвитку інновацій та розвиває нормативно-правову базу щодо венчурного інвестування в українські підприємства, але досі існує низка чинників, які його обмежують. ЗУ «Про інститути спільного інвестування» та ЗУ «Про інвестиційну діяльність» не дають достатнього рівня регулювання, тому часто венчурні фонди створюють для спекуляцій з податковими пільгами, адже фонди не сплачують податок на прибуток. Водночас, інвестори несуть великі ризики через слабкі гарантії, адже в Україні привілейовані акції не можуть перевищувати 25%, а також не дають можливості приймати управлінські рішення, тому головним інструментом залишаються звичайні акції. Крім цього, існує брак кваліфікованих фахівців у сфері венчурного менеджменту, та науково-технічного сектору, адже через несприятливу державну політику, науковий сектор з кожним роком відходить далі від реальних секторів економіки [6].

Отже, венчурне фінансування – це один із найсильніших інструментів, на який варто орієнтуватися як малим підприємствам з інноваційними рішеннями, так і державі загалом. Україна тільки починає свій розвиток у сфері венчурного фінансування. Це – сильний інструмент розвитку передових технологій та бізнесу і тому їй важливо активно переймати як досвід інших країн, так і їх інвесторів, що вже давно бачать потенціал в наших підприємствах, а також створити сприятливу інфраструктуру для подальшого розвитку інвестицій в інноваційні галузі, завдяки яким зможе більш ефективно розвивати всі сфери економіки.

Список використаних джерел

1. Іванов К.Р. Венчурне фінансування: сутність, особливості та сучасний стан. Actual Problems in Economics. 2024. № 7(277). С. 174-187. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/07/7.24._topic_Kyrylo-Ivanov-174-187.pdf
2. Про інститути спільного інвестування: Закон України від від 05.07.2012 № 5080-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5080-17#Text>
3. Діба М.І., Гернего Ю.О. Венчурне фінансування Навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2021. 144 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/19d356c2-7fc6-4991-a651-7be9d1509ec7/content>
4. Коваленко Ю.М. Управління фінансовими активами : підручник : у 2-х ч. Ч. 2. Ірпінь : Університет ДФС України, 2019. 442 с. (Серія «Податкова та митна справа в Україні», т. 131). URL: https://www.researchgate.net/publication/392124507_Kovalenko_U_M_Upravlinna_finansovimi_aktivami_1_c
5. Ринок у цифрах. Українська Асоціація Інвестиційного Бізнесу. URL: <https://www.uaib.com.ua/analituaiib>
6. Дрига Є.І. Негативні чинники, що стримують розвиток венчурного бізнесу в Україні. The 22nd International scientific and practical conference «Actual problems in education and introduction of new technologies» (June 04-07) Stockholm, Sweden. International Science Group. 2024. С. 47-50 URL: <https://surl.li/cmwiqj>
7. Burdonos L. Роль венчурного фінансування для розвитку науково-технічного потенціалу країни. Management, finance, economics: modern problems and ways of their solutions: collective monograph / Zhydovska N., – etc. International Science Group. Boston : Primedia eLaunch, 2021. p. 243-249. Available at : DOI10.46299/ISG.2021.MONO.ECON.II
8. Вірченко, В.В. (2014). ВЕНЧУРНІ ФОНДИ ТА ЇХ РОЛЬ У ВІДТВОРЕННІ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 1(16), 114–123. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i16.28533>
9. Амфілогова А. Від стартап-буму до викликів війни: як змінилися венчурні інвестиції в Україні за 10 років - дослідження. URL: <https://surl.li/wqyzst>
10. Тартачний О. Вкладають, але потроху: венчурні фонди про інвестиції у воєнний час. URL: <https://speka.ua/news/vencurni-fondi-pro-investiciyi-u-vojenii-cas-p1qex9>
11. Мінцифри: Чотири компанії проінвестують понад 100 млн доларів в українські оборонні технології. Урядовий портал. URL: <https://surl.lu/nyanyg>

УДК 336

Литвинчук І.В., к.е.н., доц., доцент кафедри фінансів та цифрової економіки
 Боярська В.В, студентка II курсу групи Зфбс 24-М
 Державний університет «Житомирська політехніка»

РОЛЬ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ В УМОВАХ РИЗИКІВ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

Роль публічних закупівель в Україні кожного року зростає, тому необхідним є забезпечити ефективне та швидке здійснення закупівельних процедур, а також дотримання принципів прозорості, конкурентної боротьби та справедливості. Також, важливо враховувати підвищений попит на деякі товари та послуги, пов'язаний з воєнною ситуацією, що може вплинути на цінову динаміку та доступність ресурсів. Ця проблема вимагає глибокого аналізу та розробки належних правил та процедур для забезпечення ефективності та легітимності публічних закупівель під час воєнного стану [2].

Тендер сьогодні – це обов'язкова процедура для державних підприємств і організацій України, призначена для проведення публічних закупівель. Тендер фактично передбачає конкурентну боротьбу за можливість постачати товари та послуги для державного замовника. Для бізнесу, в свою чергу, – це можливість отримати клієнта завдяки виключно якості власної продукції та конкурентним перевагам, для державних підприємств – це можливість знайти найкращого виконавця за допомогою дієвого антикорупційного інструмента [1].

Процес реформ та євроінтеграційні процеси продовжилися у 2025 році. Проект закону про внесення змін до Закону України «Про публічні закупівлі» та деяких законодавчих актів України щодо місцевої складової (локалізації) № 13392 від 20.06.2025 був направлений на розгляд Комітету. Згідно з ним, з 2025 року встановлюється вимога щодо ступеня локалізації виробництва товарів (починаючи з 25% у 2025 році, з поетапним збільшенням до 35% у 2027 році) для закупівель вартістю понад 1 млн грн. Це має на меті підтримку українського виробника. Також з 24.01.2025 набули чинності зміни в порядку проведення перевірок закупівель Державною аудиторською службою. Очікується подальший аналіз розвитку сфери публічних закупівель та інтеграції до ЄС, включаючи впровадження нових процедур закупівель, таких як інноваційне партнерство, динамічні системи закупівель та конкурс проектів.

Товариства з обмеженою відповідальністю «Екоєвробуд» бере активну участь у проведенні тендерних закупівель, про що свідчить прибуткова діяльність підприємства за аналізований період (табл.1.).

Таблиця 1
 Горизонтальний аналіз фінансових результатів ТОВ «Екоєвробуд» 2022 – 2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022 рр.	
				Абс., тис. грн	Відн., %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	84,1	5431,5	2787,0	2702,9	3213,9
Інші доходи	180,7	209,4	-	-180,7	100
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(217,7)	(4298,2)	(2279,4)	-2061,7	947,0
Інші витрати	(39,0)	(1015,5)	(20,3)	18,7	(47,9)
Фінансовий результат до оподаткування	8,1	327,2	109,5	101,4	1251,9
Чистий прибуток (збиток)	8,1	327,2	109,5	101,4	1251,9

Джерело: розраховано на основі [3].

Аналіз фінансових показників ТОВ «Екоєвробуд» демонструє дуже позитивну динаміку за період 2022–2024 рр. Компанія успішно масштабувала свій бізнес і значно підвищила ефективність роботи. Головний результат – це збільшення чистого прибутку на 1251,9% (+101,4 тис. грн) за два роки. Це свідчить про успішний перехід від мінімальної прибутковості у 2022 році до стабільно прибуткової діяльності. Чистий дохід від продажу продукції (послуг) зріс більш ніж у 33 рази (на 3213,9%). Це вказує на суттєве розширення обсягів роботи та завоювання більшої частки ринку.

Наразі прибуток формується виключно за рахунок основної діяльності, оскільки «Інші доходи» повністю зникли. Це робить бізнес-модель більш стійкою та прогнозованою. Компанія стала працювати

ефективніше: доходи зростали значно швидше, ніж собівартість (витрати на виробництво). Це означає, що рентабельність кожної виконаної роботи зросла. Крім того, компанія успішно контролює свої непрямі витрати («Інші витрати»), які загалом за період знизилися, незважаючи на загальне зростання бізнесу.

Важливим аспектом у тендері є те, що визначення переможця тендера відбувається за принципом найбільшої фінансової вигоди. При цьому, дуже часто система може вимагати і враховувати також нецінові критерії: суму можливих експлуатаційних витрат; форми оплати; термін здачі проекту; умови гарантії.

На нашу думку, банківська гарантія в тендерних закупівлях може допомогти розвитку проєктів відновлення України на основі, наприклад, державно-приватного партнерства. Реалізація масштабних модернізаційних проєктів в різних секторах економіки потребує значних інвестиційних ресурсів, потужним джерелом яких може стати приватний бізнес. Враховуючи плани щодо відновлення зруйнованих регіонів за іноземні кошти, від іноземних інвесторів, очікується пошук на ринку щодо попиту на банківські гарантії (як тендерні, так і виконання, гарантії повернення авансових внесків).

Ймовірно, за такими гарантіями можуть бути додаткові вимоги з боку бенефіціарів. Такими вимогами або критеріями до відбору учасників-аплікантів, окрім ділової та фінансової репутації, можуть стати: наявність та якість виробничих потужностей та устаткування; дотримання відповідних стандартів діяльності та якості продукту; досвід і кваліфікація працівників апліканта тощо [1].

На даний період зміни у сфері публічних закупівель визначаються викликами, проте в майбутньому створять нові можливості для досягнення стратегічних цілей у відновленні нашої країни. В загальному для цього потрібно здійснити удосконалення тендерної системи з загальними напрямками соціально-економічного розвитку країни.

Отже, підсумовуючи вище написане можна зробити висновки, що в Україні є потреба значного удосконалення процесу проведення публічних закупівель та нагляду за ними для підвищення ефективності їх здійснення в період воєнного стану, що є особливо актуальним. Серед основних недоліків фінансового контролю у сфері публічних закупівель в Україні можна виділити наступні [2]: відсутність чітко визначених правил контролю публічних закупівель; заміна правил, що повністю спростовує дію попередніх; відсутність процесу співпраці між правоохоронними та контролюючими органами у сфері проведення публічних закупівель.

Для усунення проблем варто посилити громадський контроль у сфері публічних закупівель; детально перевіряти та вдосконалювати нововведення; знизити корупційні ризики при проведенні закупівель; посилити фінансову відповідальність та контроль їх учасників. Це допоможе здійснити підвищення ефективності публічних закупівель в Україні під час широкомасштабного вторгнення та реалізація їх діяльності у повоєнний період [2].

Список використаних джерел

- 1 Дем'яненко С.А. Банківські гарантії як інструмент банківського маркетингу і закупівель у повоєнній відбудові України / Дем'яненко С.А. // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу в умовах економіки відновлення», 18-19 квітня 2023 р. / відп. ред. та упоряд. В. В. Храпкіна, К. В. Пічик; Національний університет "Києво-Могилянська академія" [та ін.]. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2023. Т. 1. С. 54-56.
2. Петик, Л. О., & Бацман, І. В. (2023). Публічні закупівлі в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (9). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-08-03>
2. Фінансова звітність Товариства з обмеженою відповідальністю «Екоєвробуд». https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/43524448/

УДК 336

Литвинчук І.В., к.е.н., доц., доцент кафедри фінансів та цифрової економіки
 Мазур К.С., студент II курсу групи Зфбс 24-М
 Державний університет «Житомирська політехніка»

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ УЖГ ЖИТОМИРСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Війна кардинально змінила роботу Управління житлового господарства Житомирської міської ради. Якщо раніше установа просто займалася ремонтами будинків та благоустроєм, то з 24 лютого 2022 року довелося одночасно виконувати десятки нових функцій. Найскладнішим виявився перший рік війни, коли Житомир був під постійною загрозою обстрілів, в місто масово приїжджали переселенці з інших областей, а бюджет на утримання житла різко скоротився майже вдвічі.

Фінансова ситуація УЖГ показує реальну картину того, як війна вплинула на комунальне господарство. У 2020 році установа мала 27 млн грн. бюджету, але вже в 2022-му залишилося лише 14 млн грн. Це означало, що довелося відмовитися від планових ремонтів покрівель, скоротити благоустрій територій, залишити тільки найнеобхідніше. Зате з 2023 року бюджет почав поступово відновлюватися на 5-10% щороку. За прогнозами, до 2027 року фінансування зросте до 21,7 млн грн., хоча це все одно на 20% менше, ніж було до війни (рис. 1).

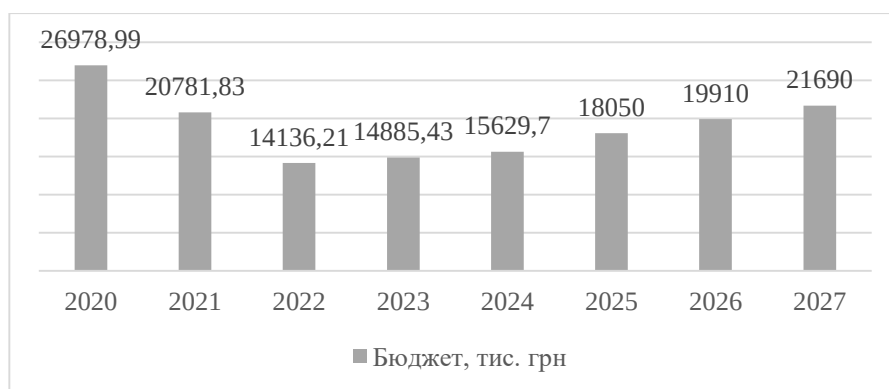


Рис. 1. Бюджет УЖГ ЖМР за 2020-2025 роки та прогноз на 2026-2027 роки

Соціальна робота стала найважливішим напрямком діяльності установи під час війни. У перші місяці в Житомирі знайшли прихисток понад 112 тис. переселенців, хоча потім частина повернулася додому. Станом на березень 2023 року в області залишалось близько 68 тис. внутрішньо переміщених осіб, серед них 19 тис. дітей та майже 3 тис. людей з інвалідністю (рис. 2).

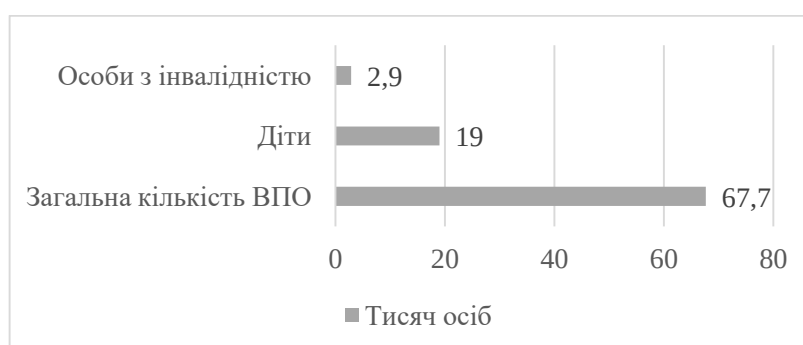


Рис. 2. Структура ВПО у Житомирській області станом на 1 березня 2023 року, тис. осіб

УЖГ довелося терміново організовувати їх розміщення у школах, спортивних залах, гуртожитках, забезпечувати опалення, воду, базові умови для життя. Особливо складно було в перші 40 днів війни, коли Житомирська область була зоною активних бойових дій. Російські обстріли пошкодили перинатальний центр, знищили нафтобази, завод Ізоват, ліцей номер 25 та десятки житлових будинків. Загалом за перший рік війни в області пошкодили 193 багатоповерхівки, 2667 приватних будинків, 46 шкіл та 20 дитячих садків. Працівники УЖГ працювали цілодобово, щоб після кожного обстрілу швидко закрити вибиті вікна, відновити дах, налагодити воду та опалення. Восени 2022 року настала енергетична криза через обстріли електростанцій. Люди сиділи без світла по 12 годин на добу, не працювали ліфти, тепло, вода. УЖГ

терміново створювало пункти обігріву з генераторами, куди люди могли прийти зігрітися, зарядити телефон, випити гарячого чаю.

Гуманітарна допомога стала ще одним важливим напрямком роботи. Хоча формально це не входило в обов'язки управління житлового господарства, в умовах війни всі міські служби об'єдналися для допомоги людям. УЖГ використовувало свої склади та транспорт для зберігання та роздачі гуманітарних вантажів від міжнародних організацій. Працівники формували продуктові набори, координували роботу волонтерів, вели облік найбільш вразливих мешканців – самотніх літніх людей, багатодітних родин, людей з інвалідністю.

Міжнародна підтримка відіграла важливу роль у виживанні міста під час найскладніших місяців війни. Естонія взяла шефство над Овруцькою громадою та розпочала будівництво нового дитячого садка. Італійський Червоний Хрест планував встановити 40 каркасних будинків для розміщення понад 250 переселенців. Міста-побратими Житомира – польські Гдиня, Плоцьк, Битом та чеське Пардубіце – допомагали евакуювати та розміщувати житомирян на початку війни. Сім'ї бійців 95-ї бригади виїхали до Італії, дітей з будинків сімейного типу евакуювали до Нідерландів, онкохворих дітей відправили на лікування до Швейцарії. УЖГ координувало всю цю логістику евакуації, готувало документи, підтримувало зв'язок з приймаючою стороною. На майбутнє УЖГ визначило кілька стратегічних пріоритетів розвитку (рис. 3).

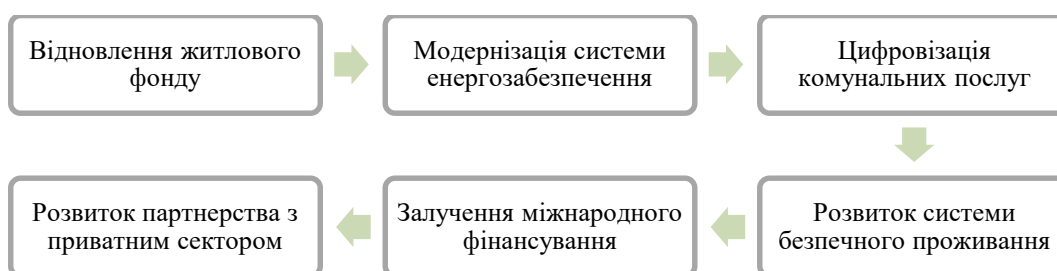


Рис. 3. Стратегічні напрями розвитку УЖГ Житомирської міської ради

По-перше, це відновлення всіх пошкоджених будинків до нормального стану, щоб люди могли жити комфортно. По-друге, модернізація енергопостачання через встановлення сонячних панелей на дахах, автономних генераторів, утеплення фасадів для економії тепла. По-третє, цифровізація комунальних послуг – створення електронної платформи, де мешканці зможуть онлайн подати заявку на ремонт, оплатити комунальні послуги, дізнатися про відключення. По-четверте, облаштування сучасних укриттів у всіх багатоповерхових будинках з нормальною вентиляцією, освітленням, водою, туалетами, щоб людям було безпечно під час повітряних тривог. По-п'яте, продовження залучення міжнародного фінансування та розвиток державно-приватного партнерства для великих проєктів модернізації. Досвід війни показав, що УЖГ здатне швидко адаптуватися до нових викликів, ефективно координувати роботу з різними партнерами, зберігати людяність та професіоналізм навіть у найскладніших умовах. Ці навички стануть міцною основою для успішного відновлення та розвитку житлово-комунального господарства Житомира в майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Беліх І. В. Укриття населення у фондi захисних споруд цивільного захисту: сучасні реалії. Публічне управління в Україні: виклики та перспективи. 2023. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-343-2-3> (дата звернення: 06.10.2025).
2. Довідкова для внутрішньо переміщених осіб. Житомирська Міська Рада. URL: <https://zt-rada.gov.ua/vpo> (дата звернення: 06.10.2025).
3. Жук В. П. Державне партнерство у сфері житлово-комунальних послуг. Наукові перспективи. 2020. Т. 2, № 2020-2. URL: [https://doi.org/10.32689/2708-7530-2020-2\(2\)-16-28](https://doi.org/10.32689/2708-7530-2020-2(2)-16-28) (дата звернення: 06.10.2025).
4. На Житомирщині Товариство Червоного Хреста допомагає жителям громад. Суспільне новини. URL: <https://suspilne.media/zhytomyr/219098-na-zitomirsinii-tovaristvo-cervonogo-hresta-dopomagaie-zitelam-gromad/> (дата звернення: 06.10.2025).
5. Польська Гдиня та чеське Пардубіце стануть містами-побратимами Житомира. Сайт міста Житомира. URL: <https://www.0412.ua/news/3398599/polska-gdina-ta-ceske-pardubice-stant-mistami-pobratimami-zitomira> (дата звернення: 06.10.2025).
6. УЖГ Житомирської міської ради. YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/34900607/ (дата звернення: 06.10.2025).
7. УЖГ Житомирської міської ради. Оpendатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/34900607> (дата звернення: 06.10.2025).

УДК 336.1

Лінник В.Ю., магістрант,
 II курсу гр. ЗФБС-24-М, ФБСО
 Науковий керівник – Новак О.С. к.е.н., доцент
 Державний університет «Житомирська політехніка»

СВІТОВИЙ ДОСВІД ФУНКЦІОНУВАННЯ ДЕРЖАВНИХ БАНКІВ ТА МОЖЛИВОСТІ ЙОГО АДАПТАЦІЇ В УКРАЇНІ

Державні банки займають важливе місце у забезпеченні фінансової стабільності, реалізації економічної політики уряду та підтримці стратегічних секторів економіки. Для України, де державний банківський сектор має значну частку в активах, актуальним є питання удосконалення моделі їхнього функціонування з урахуванням світового досвіду.

Світовий досвід діяльності державних банків свідчить про їх значний потенціал для активної участі у забезпеченні економічного росту суспільства. Яскравим прикладом цього факту є прискорені темпи зростання економіки КНР. Централізована політика Китаю висуває суворі вимоги перед державними банками щодо фінансування державних програм та проєктів не за критерієм комерційної вигоди, а за наказом уряду (навіть якщо об'єкт фінансування є збитковим). Отже завдяки жорсткому контролю з боку держави за діяльністю державних банків, вони здатні швидко реагувати на зміни як у зовнішньому, так і у внутрішньому фінансово-економічному середовищі та оперативно перенаправляти фінансові потоки у ті галузі та підприємства, що найбільше потребують додаткового фінансування [1,2].

У країнах Латинської Америки серед найбільш успішних прикладів державних банків можна виділити: NAFI (Національна фінансова корпорація) у Мексиці, BNDES (Національний банк економічного й соціального розвитку) у Бразилії та COFIDE (Фінансова корпорація розвитку) у Перу. У цих країнах державні банки здійснили значний внесок у реалізацію стратегічних напрямів державної економічної політики. Діючи ключовим фінансовим інструментом держави в розвитку реальної економіки, вони активно використовували різноманітну систему пільг та інші інструменти орієнтуючись на пріоритети та завдання, що стоять перед тією або іншою країною. У державній інвестиційній політиці особливе місце посідає бразильський BNDES, що активно долучається до реалізації широкого кола державних інвестиційних програм та проєктів, які мають важливе значення для економічного комплексу країни.

Значну роль державні банки відіграють у перебудові економік навіть таких промислово розвинених країн, як Японія, Італія, Німеччина та Нідерланди. До прикладу, в Японії вагомим є державна підтримка національного бізнесу, зокрема банківського. На відміну від західної моделі, де держава активно втручається в економіку, японська модель носить більш превентивний характер [3].

Світовий досвід свідчить, що державні банки є ефективним інструментом реалізації економічної політики та підтримки стратегічних секторів економіки. Вони здатні оперативно реагувати на зміни у фінансово-економічному середовищі та спрямовувати ресурси у пріоритетні галузі, навіть якщо це не завжди приносить прямий прибуток. Для підвищення ефективності діяльності державних банків України у першу чергу потрібно удосконалити корпоративне управління, впровадити повний моніторинг за діяльністю даних банків, оскільки це надасть можливість більш повно та прозоро оцінювати результати їх роботи та дозволить швидко впроваджувати певні заходи для забезпечення їх платоспроможності у мінливих фінансово-економічних умовах. Також потрібно оптимізувати фінансові стратегії з чітким визначенням пріоритетних секторів, розвивати інноваційні фінансові продукти для підтримки малого і середнього бізнесу та забезпечити ефективне використання державних інвестицій.

Список використаних джерел:

1. Чмута І.М. Особливості функціонування державних банків у банківській системі України. Проблеми економіки. 2011. № 4. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2011-4_0-pages-135_138.pdf
2. Барна М.Ю., Руцишин Н.М. Світовий досвід реалізації потенціалу банківської системи в забезпеченні інституційних змін та структурних реформ. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. 2019. № 6. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/30_69_6/30_69_6_1/26.pdf
3. Пшик Б.І., Федуняк І.О. Зарубіжний досвід функціонування і діяльності банків розвитку: уроки для України. Вісник університету банківської справи НБУ. 2013. №2. URL: http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=JUU_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=IJ=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%96100128

УДК 336

Мельник М.О., студентка 2 курсу гр.ЗФБС-24-М, ФБСО
Науковий керівник – д.е.н., проф. Петрук О.М.
Державний університет «Житомирська політехніка»

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

Банківський сектор України переживає масштабні зміни, спричинені технологічним прогресом та зростаючими вимогами клієнтів до швидкості, зручності та безпеки фінансових операцій. АТ КБ «ПриватБанк» демонструє лідерські позиції у впровадженні інноваційних рішень, активно трансформуючи традиційні бізнес-процеси через діджиталізацію. Мобільний додаток «Приват24» став символом фінансової революції, дозволяючи мільйонам користувачів здійснювати платежі, переказувати кошти, відкривати депозити та отримувати кредити без відвідування відділень. Автоматизація процесів кредитного скорингу, впровадження штучного інтелекту для аналізу ризиків та розробка персоналізованих пропозицій на основі big data аналітики створили передумови для радикального підвищення операційної ефективності банку.

Трансформація бізнес-моделі призвела до скорочення операційних витрат через оптимізацію мережі відділень та автоматизацію рутинних операцій, що раніше вимагали значних людських ресурсів. Впровадження хмарних технологій забезпечило масштабованість інфраструктури та гнучкість у впровадженні нових сервісів, дозволяючи банку швидко адаптуватися до змінних ринкових умов [2, с. 50]. АРІ-інтеграції з партнерськими екосистемами розширили спектр послуг, перетворюючи банк на комплексну фінансову платформу, де клієнти можуть не лише здійснювати банківські операції, але й купувати страховки, інвестувати, оплачувати комунальні послуги та користуватися безліччю інших сервісів. Блокчейн-технології відкрили можливості для миттєвих міжнародних переказів зі зниженими комісіями, підвищуючи конкурентоспроможність банку на ринку трансграничних платежів. Розвиток відкритого банкінгу (open banking) створив підґрунтя для співпраці з фінтех-стартапами, збагачуючи продуктову лінійку інноваційними рішеннями без необхідності самостійної розробки всіх компонентів.

Безпека інформаційних систем набула критичного значення в умовах зростаючої кількості кіберзагроз, тому ПриватБанк інвестував значні кошти у багаторівневі системи захисту, включаючи біометричну автентифікацію, двофакторну верифікацію та машинне навчання для виявлення шахрайських операцій у реальному часі. Клієнтський досвід (customer experience) став головним конкурентним фактором, адже користувачі очікують інтуїтивно зрозумілих інтерфейсів, швидких відповідей на запити через чат-боти та можливості вирішення більшості питань без звернення до працівників банку. Аналітика великих даних дозволяє прогнозувати поведінку клієнтів, виявляти їхні потреби ще до того, як вони самі їх усвідомлюють, формуючи персоналізовані пропозиції продуктів та послуг.

Розвиток необанківських моделей та впровадження принципів зеленого фінансування відкривають нові горизонти для підвищення соціальної відповідальності фінансових інституцій. Автоматизація внутрішніх процесів дозволила перерозподілити людські ресурси від рутинних операцій до консультаційних та аналітичних функцій, підвищуючи якість обслуговування складних клієнтських запитів [1].

Майбутнє банківської індустрії визначатиметься здатністю фінансових установ інтегрувати передові технології у повсякденні операції, створюючи екосистеми, де фінансові послуги стають невід'ємною частиною життя клієнтів [3]. ПриватБанк, інвестуючи у штучний інтелект, машинне навчання, інтернет речей та інші інноваційні напрями, закладає фундамент для довгострокового лідерства на українському ринку. Впровадження голосових асистентів, розширеної реальності для візуалізації фінансових даних та інших футуристичних технологій поступово трансформують традиційні уявлення про банківські послуги, роблячи їх максимально доступними, зручними та персоналізованими для кожного користувача незалежно від його місцезнаходження та рівня фінансової грамотності.

Використані джерела:

1. Житар М. О. Стійке фінансування і зелений банкінг в Україні. Економіка та суспільство. 2024. № 62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3957>
2. Петрук О. М., Бурцев Я. І. Фінтех як поняття функціональної економічної науки. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю та аналізу. 2022. № 3 (53). С. 48–53.
3. Федина В. В., Богріновцева Л. М. Необанки: світовий досвід та вітчизняна практика. Проблеми сучасних трансформацій. 2022. № 6. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-6-08-02/2022-6-08-02>

УДК 336

Олійник М.О.

Новак О. С. – науковий керівник

к.е.н., доцент кафедри фінансів та цифрової економіки

Державний університет «Житомирська політехніка»

РОЛЬ ФІНАНСОВОГО МОНІТОРИНГУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ БАНКУ

Фінансова стабільність банку — це його спроможність своєчасно та в повному обсязі виконувати свої зобов'язання перед клієнтами й партнерами, зберігаючи довіру вкладників і забезпечуючи надійність функціонування всієї грошово-кредитної системи. Одним із ключових механізмів підтримання такої стабільності є фінансовий моніторинг, спрямований на попередження процесів відмивання коштів, фінансування терористичної діяльності та інших фінансових зловживань.

Згідно із Законом України «Про запобігання та протидію легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та розповсюдженню зброї масового знищення» № 361-IX, банки зобов'язані здійснювати первинний фінансовий моніторинг усіх операцій клієнтів. Основним завданням цього процесу є виявлення та недопущення транзакцій, що можуть мати ознаки відмивання коштів або фінансування тероризму, а також захист банківської установи від фінансових втрат, юридичних наслідків і репутаційних ризиків [2].

Регулятором банківської діяльності в Україні є Національний банк України, який визначає вимоги до здійснення фінансового моніторингу відповідно до *Положення про здійснення банками фінансового моніторингу*. У цьому документі встановлено порядок ідентифікації клієнтів, правила контролю за фінансовими операціями, процедури зупинення підозрілих транзакцій і принципи взаємодії банків із Державною службою фінансового моніторингу України (ДСФМУ) [1].

В свою чергу, ДСФМУ, аналізує та обробляє інформацію, яку надсилають банки, з метою виявлення операцій, що можуть бути пов'язані з легалізацією доходів. Її діяльність є центральною ланкою всієї національної системи протидії відмиванню коштів і відіграє важливу роль у зміцненні фінансової безпеки держави [1].

Забезпечення фінансової стабільності банку неможливе без ефективного функціонування системи фінансового моніторингу. Адже саме завдяки цьому напрямку роботи, банки можуть своєчасно виявляти ризикові або підозрілі фінансові операції, запобігати відмиванню коштів та фінансуванню терористичної діяльності. У сучасних умовах, коли фінансові ринки є нестабільними, а кібершахрайство та економічні злочини набувають нових форм, роль фінансового моніторингу зростає.

У таблиці 1 наведено основні завдання фінансового моніторингу та очікувані результати їх реалізації, які впливають на фінансову стабільність банків.

Таблиця 1

Основні завдання фінансового моніторингу та очікувані результати від їх реалізації

Основні завдання	Очікувані результати
Виявлення підозрілих фінансових операцій	Зменшення ризику відмивання коштів та фінансування тероризму
Перевірка клієнтів	Забезпечення прозорості фінансових операцій
Аналіз джерел надходження коштів	Контроль законності фінансових надходжень
Підготовка і передавання звітів до ДСФМУ	Дотримання вимог законодавства, співпраця у виявленні схем відмивання злочинних доходів
Контроль ризиків фінансових операцій	Зміцнення фінансової стабільності та довіри до банку

Джерело: 1,3,4

Банк, який має налагоджену систему фінансового моніторингу, здатний швидко виявляти підозрілі або ризикові операції та відразу реагувати на них. Це дозволяє уникати фінансових втрат і в той же час зберігати довіру клієнтів. Адже люди завжди довіряють банкам, які працюють відкрито, прозоро та дотримуються законодавства.

Фінансовий моніторинг — це, по суті, система раннього попередження для банку. Його практична користь особливо помітна у важкі економічні часи: він затверджує репутацію установи як надійного партнера.

Наприклад, якщо банк встиг заблокувати підозрілий переказ, він не просто захистився від штрафів чи додаткових перевірок. Він доводить клієнтам, що безпека їхніх заощаджень для нього є абсолютним пріоритетом.

Тому фінансовий моніторинг — це не додаток, а невіддільна частина банку. Він забезпечує стабільність, фінансову гігієну і, звичайно, довіру. Завдяки йому банк не лише залишається фінансово чистим уникаючи штрафів чи репутаційних втрат, але й не стане учасником у жодній тіньовій схемі.

Сьогодні, коли кіберзагрози та фінансові махінації зростають щодня, важливість цієї функції зашкалює. Банки повинні не просто мати системи контролю, а постійно їх удосконалювати, використовувати нові цифрові технології та неухильно виконувати всі вимоги Національного банку. Тільки такий підхід забезпечить стійкість не лише окремої фінансової установи, а й фінансової системи всієї держави.

Список використаних джерел:

1. Державна служба фінансового моніторингу України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://fiu.gov.ua/?utm_source=chatgpt.com
2. Закон України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення» №361-IX від 06.12.2019 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/361-20?utm_source=chatgpt.com#Text
3. Національний банк України. Фінансовий моніторинг [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://bank.gov.ua/ua/supervision/monitoring?utm_source=chatgpt.com
4. Положення про здійснення банками фінансового моніторингу (Постанова НБУ №65 від 19.05.2020) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/v0065500-20?utm_source=chatgpt.com#Text

Пацан М. М.*студентка Вінницького державного педагогічного
університету імені Михайла Коцюбинського**(науковий керівник - Назаренко Марина Олександрівна, кандидат наук з державного
управління, доцент кафедри публічного управління та менеджменту Вінницького державного
педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського)*

ВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ФІНАНСОВУ ПОЛІТИКУ КОМПАНІЙ

Глобалізація значно змінила підходи до фінансової політики сучасних компаній. Сьогодні підприємства працюють у відкритому економічному середовищі, де капітал, товари, послуги та інформація швидко переміщуються між країнами. Це створює нові можливості для розвитку бізнесу, одночасно збільшуючи фінансові ризики. Фінансова політика вже не обмежується управлінням внутрішніми ресурсами; вона повинна враховувати глобальні фактори, такі як коливання валютних курсів, рівень відсоткових ставок, інфляцію, політичну стабільність у країнах присутності та світові економічні тенденції. Відповідно, керівники компаній змушені будувати більш гнучкі фінансові стратегії, здатні швидко адаптуватися до зовнішніх змін.

Глобалізація стимулює розвиток міжнародного фінансового ринку, що безпосередньо впливає на політику компаній щодо залучення капіталу [4]. Підприємства отримали доступ до різних джерел фінансування: міжнародних банків, фондових ринків, приватних інвесторів і венчурних фондів. Це дозволяє диверсифікувати джерела коштів і знижувати залежність від одного ринку або країни. Разом із цим зростає потреба у ретельному плануванні і управлінні валютними ризиками, адже будь-які коливання курсу можуть істотно впливати на фінансові результати.

Цифровізація стала не менш важливим фактором, який впливає на фінансову політику компаній [3]. Використання сучасних технологій дозволяє швидко і точно обробляти великі обсяги фінансової інформації. Автоматизовані системи управління фінансами забезпечують прогнозування грошових потоків, контроль витрат і доходів, аналіз ефективності інвестицій та оцінку ризиків у реальному часі. Це робить фінансове управління більш прозорим і оперативним. Крім того, цифрові платформи відкривають нові можливості для залучення фінансування через електронні біржі, фінтех-сервіси, краудфандинг та інші інноваційні канали.

Поєднання глобалізації та цифровізації сприяє більш активному управлінню ризиками [1]. Сучасні компанії впроваджують хеджування валютних ризиків, формують фінансові резерви, використовують диверсифікацію активів і пасивів, що дозволяє мінімізувати негативний вплив зовнішніх факторів на стабільність бізнесу. Цифрові технології також забезпечують можливість дистанційного управління фінансами в різних країнах, що дозволяє знизити адміністративні витрати і пришвидшити процес прийняття рішень.

Фінансова політика під впливом глобалізації та цифровізації стає більш стратегічною [5]. Підприємства змушені враховувати глобальні економічні тренди при прийнятті рішень щодо інвестицій, розподілу прибутку, залучення капіталу та управління активами. Компанії орієнтуються не лише на внутрішній ринок, а й на міжнародні стандарти фінансової прозорості та звітності. Такий підхід дозволяє підвищити довіру інвесторів і партнерів, що стає важливим чинником довгострокового розвитку.

Цифровізація одночасно прискорює процес впровадження нових бізнес-моделей і дозволяє компаніям оперативно реагувати на зміни ринку [6]. Сучасні фінансові системи дають можливість аналізувати ефективність бізнес-процесів, оцінювати ризики інвестицій, контролювати витрати на різних рівнях управління і оптимізувати грошові потоки. Завдяки цьому фінансова політика стає не просто інструментом контролю, а стратегічним механізмом розвитку компанії, який забезпечує конкурентні переваги у глобальному середовищі.

Таким чином, глобалізація та цифровізація істотно трансформують фінансову політику компаній [2]. Вони стимулюють активне управління ризиками, відкривають нові джерела фінансування, забезпечують швидкий доступ до інформації та підвищують ефективність фінансового управління. Підприємства, які вчасно адаптують свою політику до цих змін, отримують значні переваги на міжнародному ринку, здатні стабільно розвиватися та підтримувати фінансову стійкість у складних економічних умовах.

Список використаних джерел

1. Зозульов О. В., Царьова Т. О., Гавриш Ю. О. Маркетинг: навчально-методичний комплекс [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент», освітні програми «Логістика», «Менеджмент міжнародного бізнесу», «Менеджмент і бізнесадміністрування». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 298 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/51077> (дата звернення: 12.10.2025).

Секція 4. Розвиток корпоративних фінансів в сучасних умовах господарювання

2. Інвестиційний менеджмент [Електронне видання] : навчально-методичний посібник / О. Слободянюк та ін. Одеса : Фенікс, 2024. 129 с. URL: <https://hdl.handle.net/11300/28715> (дата звернення: 14.10.2025).
3. Кайда І. Ф. Цифрова трансформація як ключовий фактор підвищення конкурентоспроможності українського бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-103> (дата звернення: 10.10.2025).
4. Любохинець Л. С., Лабунець О. О. Світові фінансові ринки в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*. 2018. № 15. С. 40–45.
5. Фінанси [Електронний ресурс] : навчально-методичний посібник / О. П. Полтініна, С. В. Юшко, Є. О. Малишко та ін. ; за заг. ред. І. В. Журавльової. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 216 с. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/29052/1/2021-За%20заг%20ред%20Журавльової%20І%20В.pdf> (дата звернення: 10.10.2025).
6. Шевченко Н. В., Мельник С. І. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 224 с.

УДК 336:658

Олексій ПОЛЧАНОВ, Ph.D студент
спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»
Науковий керівник – д.е.н., проф. Наталія ВИГОВСЬКА
Державний університет «Житомирська політехніка»

ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ІТ-ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ІНТЕГРАЛЬНОГО ПОКАЗНИКА

В сучасних дослідженнях з проблематики управління фінансами підприємств домінує підхід інтегральних показників, за яким багатовимірний об'єкт оцінювання зводиться до єдиного індексу шляхом нормування, зважування та агрегування релевантних фінансових коефіцієнтів. Методологічну основу цього підходу сформовано рекомендаціями ОЕСР [3]. В методиці обґрунтовано доцільність побудови інтегральних показників для порівняння та ранжування складних явищ, а також надано технічні рекомендації щодо вибору шкал, ваг та процедур агрегування, що безпосередньо переноситься на задачі вимірювання ефективності фінансового менеджменту на рівні підприємств.

Інтегрований метод особливо корисний для аналізу ІТ-підприємств, оскільки він враховує галузеву специфіку. Завдяки поєднанню різних груп показників формується більш комплексна оцінка. Наприклад, рентабельність відображає результативність, фінансова стійкість – незалежність та надійність, ділова активність – динаміку розвитку. Тобто, метод дозволяє досягти збалансованості між оцінкою поточного стану підприємства і його потенціалом.

Порівняно з класичними підходами, інтегрований підхід може бути адаптований до українських реалій, коли потрібно враховувати кризові умови, волатильність ринку та особливості структури ресурсів підприємств в ІТ-галузі.

Однак, варто зазначити, що при здійсненні оцінювання управління фінансами ІТ-підприємств метод інтегрального показника має низку методологічних і практичних обмежень, які необхідно враховувати під час його застосування. Основним недоліком є висока чутливість до вибору системи показників. У сфері інформаційних технологій, де значну роль відіграють нематеріальні активи, інноваційний потенціал і динаміка ринкової частки, орієнтація лише на фінансові коефіцієнти може створювати викривлену картину реальної ефективності управління. Підприємства з низькою короткостроковою рентабельністю, але високим потенціалом зростання, ризикують отримати низькі інтегральні оцінки, що не відповідає їхнім стратегічним перспективам.

Агрегування показників у єдиний інтегральний індекс призводить до втрати інформації про сильні та слабкі сторони окремих підприємств. Наприклад, два підприємства можуть отримати однакову інтегральну оцінку, але за своєю структурою показників суттєво відрізнятися, оскільки одна демонструватиме високу рентабельність і слабку ліквідність, інша – навпаки. Таке згладжування ускладнює стратегічний аналіз і може вводити в оману потенційних інвесторів.

Таким чином, хоча метод інтегрального показника забезпечує простоту порівняння і дозволяє сформулювати рейтинг підприємств, для підприємств в галузі ІТ він має істотні обмеження.

В табл. 1 наведено переваги та недоліки інтегрального методу при рейтингуванні підприємств в галузі ІТ.

Таблиця 1. Переваги та недоліки інтегрального методу

№ з/п	Елемент методики	Переваги	Недоліки
1	Вибір системи показників	Комплексне врахування ключових фінансових коефіцієнтів (ROA, NPM, ліквідність тощо)	Ігноруються нефінансові чинники (Інноваційність, ринкова частка, людський капітал)
2	Нормалізація даних	Порівнянність різнорідних показників у єдиній шкалі	Чутливість до вибору нормативів та викривлення інтегрального значення через екстремальні показники
3	Інтегральний індекс	Узагальнена характеристика підприємства для зручного порівняння	Усереднення сильних і слабких сторін
4	Використання рейтингових шкал	Проста інтерпретація результатів (А, В, С)	Шкали не завжди враховують галузеві та макроекономічні особливості
5	Порівнянність між підприємствами	Дозволяє оцінити підприємства однієї галузі на єдиній основі	Складно адаптована методика для міжгалузевого аналізу через різні нормативи та специфіку бізнесу

Джерело: запропоновано автором

Враховуючи виявлені методичні переваги та недоліки методу інтегрального показника, доцільним є його вдосконалення шляхом обґрунтованого відбору системи фінансових коефіцієнтів, які найповніше

відображають якість управління фінансами саме для підприємств галузі ІТ. У цьому контексті запропоновано поділ показників на три взаємодоповнюючі групи: рентабельності, фінансової стійкості та ділової активності. Такий підхід забезпечує збалансовану характеристику як результативності діяльності підприємства, так і його здатності підтримувати стабільність у динамічному ринковому середовищі.

У сучасній фінансовій теорії значне поширення отримав підхід, розроблений А. Дамодараном, який обґрунтовує необхідність оцінки ефективності підприємства через призму альтернативної вартості капіталу. За його підходом ключовим орієнтиром для оцінки результативності бізнесу виступає безризикова ставка, адже саме вона визначає мінімально прийнятний рівень доходності інвестицій [2; 1].

Оцінювання спирається на три групи індикаторів, що відповідають ключовим блокам фінансового аналізу.

Рентабельність відображає здатність бізнес-моделі перетворювати ресурсну базу та виручку на прибуток. Використано ROA як інтегральну ефективність активів, NPM як чисту рентабельність продажів, та валову рентабельність собівартості як показник, релевантний для сервісних і продуктово-аутсорсингових моделей в галузі ІТ. Такий набір балансуює між капіталоемністю, операційною ефективністю та ціноутворенням/структурою собівартості.

Фінансова стійкість демонструє незалежність від зовнішнього фінансування та здатність покривати короткострокові зобов'язання. Обрано коефіцієнт автономії як ядро капітальної структури, коефіцієнт поточної ліквідності для загальної платоспроможності та коефіцієнт абсолютної ліквідності для жорсткої ліквідності готівково-еквівалентних активів.

Ділова активність характеризує інтенсивність обороту та масштабування. Використано оборотність дебіторської заборгованості як показник дисципліни розрахунків і якості виручки, відносний приріст виручки за рік як темп приросту доходів, та оборотність активів як ефективність використання активів у генеруванні обсягу продажів.

Такий набір показників є достатньо загальним для різних бізнес-моделей в галузі ІТ та водночас чутливим до управлінських рішень у ціноутворенні, витратах, кредитній політиці щодо клієнтів і структури капіталу.

Для показників рентабельності нормативною високою межею прийнято доходність державних облігацій у гривні як наближення безризикової альтернативи та ціни капіталу в національній валюті.

За підходом А. Дамодарана прибутковість підприємства повинна перевищувати рівень безризикової ставки, інакше воно фактично не створює доданої вартості для інвестора. Якщо рентабельність дорівнює або нижча за безризикову норму, капітал доцільніше інвестувати в державні цінні папери, що мають нижчий ризик [1]. Таким чином, позитивна, але недостатня рентабельність кваліфікується лише як середній рівень ефективності. У свою чергу, перевищення рентабельності над нормативом свідчить про здатність підприємства створювати премію за ризик, що й відображає його високу інвестиційну привабливість.

Важливою складовою є врахування премії за ризик, що формується під впливом макроекономічних і галузевих чинників. Для українських ІТ-підприємств цей аспект є критичним, оскільки галузь функціонує в умовах підвищеної волатильності, залежності від глобального попиту та політичних ризиків. Саме тому нормативи рентабельності, засновані на ставках державних облігацій, відображають не лише загальноєкономічні умови, а й специфіку національного ринку капіталу.

Для банківського сектору та кредитних організацій результати рейтингування можуть бути застосовані у кредитному аналізі. Показники рентабельності, ліквідності та оборотності є ключовими при оцінці кредитоспроможності позичальника. Інтегральний рейтинг дозволяє швидко ідентифікувати підприємства з високою платоспроможністю та низьким ризиком дефолту. Рейтингування може стати додатковим критерієм при ухваленні рішень про надання кредитних ресурсів чи встановлення умов фінансування.

Таким чином, застосування інтегрального підходу забезпечує поєднання міжнародних фінансових стандартів із адаптацією до українських реалій, що дозволяє обґрунтовано використовувати доходність державних облігацій як нормативне значення для рентабельності в процесі рейтингування ІТ-підприємств, що забезпечує високу достовірність та практичну значущість результатів.

Список використаних джерел

1. Damodaran A. Applied corporate finance (4th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons. 2014. URL: <https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/pdfiles/acf4E/acf4Ebook.pdf>
2. Damodaran A. Investment valuation: Tools and techniques for determining the value of any asset (3rd ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons. 2012. URL: <https://suhaconsulting.com/wp-content/uploads/2018/09/investment-valuation-3rd-edition.pdf>
3. Handbook on Constructing Composite Indicators. Methodology and User Guide. OECD. 2008. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2008/08/handbook-on-constructing-composite-indicators-methodology-and-user-guide_g1gh9301/9789264043466-en.pdf

УДК 658.14.17:69:336.717.061

Пономаренко В.О., здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії
 Науковий керівник: **Нестеренко О.О.**, завідувачка кафедри управління та адміністрування, д.е.н., проф.
Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна

Оптимізація управління фінансовими потоками будівельних підприємств із застосуванням ескроу-рахунків

Дефініція «ескроу» (escrow) прийшла до нас з англійської мови, вона означає: «гроші, майно або документ, що знаходяться на збереженні в третьої особи до виконання певної умови»; за іншою версією, це термін старофранцузького походження («escroque» як «сувій, перелік, список») [1]. Фактично, ескроу – це умовний депозит грошових коштів, який одна зі сторін угоди передає у тимчасове володіння банку до настання визначених договором умов і пред'явлення банку визначених договором документів [2].

Система ескроу, що ґрунтується на принципі залучення незалежного посередника (банку, фінансової установи або спеціалізованого агента) для тимчасового утримання коштів до виконання сторонами своїх зобов'язань, дозволяє не лише знизити ризики контрагентів, але й формує довіру до нових фінансових та інвестиційних інструментів. Модель ескроу в будівництві створює поетапний механізм контролю фінансів. Оптимізаційне завдання дозволяє компанії визначити найефективніший розподіл коштів між етапами, враховуючи обмеження ескроу. Такий підхід сприяє мінімізації ризиків інвесторів та зростанню довіри до будівельних компаній.

Формально проблему можна подати як задачу оптимального розподілу коштів між етапами будівництва. Умовні змінні: F – загальний обсяг коштів на ескроу-рахунку; x_i – частина коштів, що спрямовується на i -й етап будівництва (матеріали, праця, обладнання); C_i – вартість i -го етапу; $P_i(x_i)$ – функція прибутковості від фінансування i -го етапу.

Обмеження:

1. Балансове:

$$\sum_{i=1}^n x_i \leq F. \quad (1)$$

2. Мінімальне фінансування кожного етапу:

$$x_i \geq C_i^{\min}, \quad i = 1, \dots, n. \quad (2)$$

3. Умова ескроу (коштами можна користуватися лише після підтвердження виконання попереднього етапу):

$$x_i \leq \delta_{i-1} \cdot F, \quad (3)$$

де $\delta_{i-1}=1$, якщо етап $i-1$ виконано і підтверджено; інакше $\delta_{i-1}=0$.

Цільова функція:

Мета компанії – максимізація результативності використання коштів:

$$\max Z = \sum_{i=1}^n P_i(x_i) - R(x), \quad (4)$$

де $R(x)$ – функція ризику (наприклад, штрафи, затримки чи перевищення бюджету).

Запровадження ескроу дозволяє оптимізувати структуру фінансування проекту, зменшити кредитне навантаження та підвищити прибутковість будівництва. Для українців, які мріють про власне житло, ескроу-рахунки можуть стати справжнім порятунком. Люди отримають не лише гарантію, що їхні кошти захищені, а й відчуття стабільності, якої так бракує в умовах війни та економічних викликів [3].

Щоб математична модель управління фінансовими потоками у будівництві (з використанням ескроу-рахунків) виглядала реалістичною, потрібно задати набір початкових параметрів, які відображають типовий житловий проект в Україні. Нижче наведено приклад реалістичного базового сценарію, який можна далі адаптувати для моделювання оптимізації.

Таблиця 1 – Початкові параметри моделі управління фінансовими потоками забудовника

Позначення	Показник	Значення	Опис
1	2	3	4
T	Тривалість будівництва, міс.	24	Типовий житловий комплекс середнього розміру зводиться 2 роки
$C_{\text{заг}}$	Загальна кошторисна вартість будівництва	300 млн. грн.	Включає матеріали, робочу силу, проектування, адміністративні витрати
S	Загальна площа об'єкта, м ²	20 000	Загальна житлова та комерційна площа
C_i	Власні кошти забудовника (початковий внесок)	15% від $C_{\text{заг}}$ = 45 млн. грн.	Використовуються на початкових етапах будівництва

Продовження табл. 1

1	2	3	4
i_k	Ставка банківського кредиту	18% річних ($\approx 1.5\%/міс.$)	Поточна ринкова ставка для забудовників
i_e	Середня ставка винагороди банку за ескроу	3% річних	Доходність банку від коштів покупців
N_k	Кількість покупців	250	Орієнтовно по 80 м ² на покупця
P_0	Початкова ціна продажу 1 м ²	60 000 грн/м ²	Ринкова ціна для Києва/обласного центру
P_t	Динаміка ціни продажу	0-5%/рік	Може змінюватися залежно від попиту
α_t	Частка проданої площі на момент t	зростає від 0% до 100%	Залежить від маркетингової стратегії
B_t	Баланс ескроу-рахунків у момент часу t	-	Накопичується в міру надходження оплати покупців
L_t	Залишок кредитної заборгованості забудовника	-	Погашається після розблокування ескроу
r_t	Ставка кредитування, скоригована за ризиком	16-22%	Може змінюватися в залежності від співвідношення L_t / B_t
Π_t	Прибуток забудовника на момент t	-	Визначається після завершення будівництва

Перше півріччя забудовник фінансує будівництво з власних коштів $S_{zag} = 45$ млн. грн. Наступні місяці після витрати власних коштів залучаються кредити L_t . Продаж квартир починається з 4-го місяця. Оплати покупців надходять на ескроу-рахунки B_t , але недоступні забудовнику до введення об'єкта в експлуатацію. Після введення в експлуатацію через 24 місяці банк розблоковує кошти на ескроу-рахунках, забудовник погашає кредит, решта становить прибуток.

Основні залежності для моделі

1. Баланс ескроу-рахунку:

$$B_t = \sum_{i=1}^{N_k} P_i \cdot S_i \cdot \alpha_{it}, \quad (5)$$

де α_{it} - індивідуальна частка сплати кожного покупця на момент t .

2. Динаміка кредиту:

$$L_t^{+1} = L_t + (C_t^{+1} - C_t) - B_t, \quad (6)$$

тобто залишок кредиту зростає, коли обсяг будівництва перевищує доступні кошти.

3. Оптимізаційна мета:

$$\max_{P_t, \alpha_t} \Pi = \sum_t (P_t \cdot C_t - C_t - i_k \cdot L_t), \quad (7)$$

де Π - сумарний прибуток, який залежить від ціни продажу, темпів продажів і розміру кредитів.

Оптимізація фінансових потоків із застосуванням ескроу-рахунків забезпечує суттєве зростання чистої теперішньої вартості (NPV) та загальної прибутковості проекту. Підвищення частки власних коштів і коефіцієнта кредитної гнучкості (κ) сприяє зменшенню ризиків ліквідності та скороченню витрат на обслуговування позик. При цьому рентабельність продажів може зростати більш ніж утричі за незначного підвищення загальних витрат, що свідчить про підвищення ефективності управління ресурсами. Запровадження ескроу-моделі створює умови для прозорості та стабільності грошових потоків, підвищує довіру інвесторів і банків та сприяє формуванню стійкої фінансової екосистеми у будівельній галузі.

Список використаних джерел

1. Згама А.О. Правова природа договору умовного депонування (ескроу). *Юридичний науковий електронний журнал*. 2018. №1. С. 36-39.
2. Громницька І.Ю. Перспективи використання ескроу-рахунків в Україні. *Фінанси, облік і аудит*. 2018. Випуск 1 (31). С. 33-44.
3. Третяк М. Нові правила фінансування: як ескроу-рахунки можуть змінити ринок житла в Україні. URL: <https://presslive.com.ua/news/novi-pravila-finansuvannia-ia-ekrou-raxunki-mozut-zminiti-rinok-zitla-v-ukrayini>

УДК 336.71:339.138

Попов О.Г., аспірант

Науковий керівник - д.е.н., проф. Виговська Н.Г.

*Державний університет «Житомирська політехніка»***РОЗВИТОК ВНУТРІШНІХ МЕТОДІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ**

Для забезпечення належного рівня фінансової безпеки банку в цілому та безготівкових розрахунків, зокрема, традиційно застосовують зовнішні та внутрішні методи її забезпечення. Внутрішні методи зниження вищезазначених ризиків та забезпечення фінансової безпеки банків можна досліджувати з різних аспектів. Наприклад, окремі науковці їх поділяють на регулюючі та стабілізуючі. До першої групи відносяться методи управління активами й пасивами; прийоми оптимізації ресурсів та організаційно-функціональної структури банківської установи, диверсифікація діяльності, до другої групи - методи капіталізації банку, формування страхових резервів, підвищення ефективності менеджменту, підвищення прибутковості та зниження рівня ризиків [1]. Нами запропоновано розробити внутрішні методи зниження операційних ризиків через дослідження етапів функціонування цілісної системи ризик-менеджменту у банківській установі.

Незважаючи на неможливість впливу банку на події, що обумовлені ризиками зовнішнього середовища, досліджуються такі заходи їх зниження: страхування, підвищення рівня організаційної, фізичної та інформаційної безпеки банківської установи, створення та впровадження систем, що забезпечують безперервність та безперебійність бізнес-процесів у банку, включаючи безперервність платіжно-розрахункових операцій [2]. Перелік вищезазначених заходів практично ідентичний у всіх авторів наукових досліджень з невеликими доповненнями. Незважаючи на відновлення вимог до актуалізації внутрішньобанківських документів з управління ризиками відповідно до Положення [3], заходи зменшення рівня операційного ризику за подіями, обумовленими впливом внутрішніх чинників, у різних банках різняться. Це обумовлено і особливостями підходів до формування систем ризик-менеджменту, впливом різних чинників середовища, що можуть бути джерелами операційного ризику, специфікою організаційних банківських структур тощо.

Однак в більшості випадків такі заходи передбачають цілісний розвиток систем ризик-менеджменту банку (в т.ч. посилення заходів внутрішнього аудиту та внутрішньобанківського контролю), модернізацію інформаційних систем, через які відбуваються платіжні операції, удосконалення організаційного забезпечення системи управління ризиками, включаючи чітке розмежування відповідальності та функціональних обов'язків працівників, дотичних до управління операційними ризиками, підвищення кваліфікації працівників (з метою усвідомлення напрямів зменшення імовірності виникнення подій операційного ризику) тощо. Можна погодитись з позицією науковців, що скороченню рівня операційних ризиків також сприяє сформована керівництвом ресурсна, матеріально-технічна та кадрова політика банку [4]. До переліку перерахованих заходів можна додати [2]: пошук та використання нових дієвих інструментів контролю, що дозволяє посилити нагляд, формування додаткових резервів, завершення бізнес-процесу, що виступає джерелом операційного ризику. Вважаємо за необхідне запропонувати внутрішні заходи забезпечення фінансової безпеки розрахункових операцій банківської установи (нормативного, організаційного, інформаційно-технологічного, кадрового характеру), що доцільно реалізовувати на різних етапах функціонування системи управління операційним ризиком як джерелом розрахункового (зокрема, етапах ідентифікації, оцінки, моніторингу, усунення чи зменшення ризику). Додатково для підвищення ефективності управління операційним ризиком банкам слід розробити заходи, спрямовані на зниження так званого «ризиків клієнтів», який є зовнішнім для банку і на який вплив його є обмеженим. До таких заходів слід віднести: 1) підвищення рівня розрахунково-банківського обслуговування клієнтів та регулярний моніторинг підвищення його якості, що мінімізує імовірність відтоку клієнтів в умовах фінансової нестабільності; 2) надання клієнтам банку як учасникам платіжної системи достовірної інформації про діяльність банку; 3) покращення використання технологій мобільного електронного підпису; 4) розвиток платіжної інфраструктури.

Таким чином, набуло подальшого розвитку внутрішні заходи забезпечення фінансової безпеки розрахункових операцій банківських установ (нормативного, організаційного, інформаційно-технологічного, кадрового характеру), що доцільно реалізовувати на різних етапах функціонування системи управління операційним ризиком як джерелом розрахункового (зокрема, етапах ідентифікації, оцінки, моніторингу, усунення чи зменшення ризику), доповнені заходами, спрямованими на зниження «розрахункового ризику клієнтів» (підвищення рівня розрахунково-банківського обслуговування клієнтів та регулярний моніторинг підвищення його якості, що мінімізує імовірність відтоку клієнтів в умовах фінансової нестабільності; надання клієнтам банку як учасникам платіжної системи достовірної інформації про діяльність банку; покращення використання технологій мобільного електронного підпису, розвиток платіжної інфраструктури). На наш погляд, реалізація запропонованих внутрішніх заходів сприятиме забезпеченню операційної стійкості та безперервності розрахунково-платіжних операцій банківської установи в умовах воєнного стану.

Список використаних джерел:

1. Адамик Б.П. Національний банк і грошово-кредитна політика: [навч. посіб.] / Б.П. Адамик. Тернопіль: Карт-бланш, 2002.
2. Система ризик-менеджменту в банках: теоретичні та методологічні аспекти: монографія / За ред. В. В. Коваленко. Одеса: ОНЕУ, 2017. 304 с.
3. Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах: затв. Постановою Правління НБУ від 11.06.2018 № 64. *Офіційний вісник України*. 2018 р. № 55. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#Text>
4. Управління банківськими ризиками: підручник / Л. О. Примостка, І. В. Краснова, В. В. Лавренюк та ін. Київ: КНЕУ, 2018. 535

УДК 336.76:330.322.1:504.06

Салтиков В. Й., здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня
Національний університет водного господарства та природокористування, Україна

Фінансові інструменти відповідального інвестування у системі реалізації цілей сталого розвитку

У сучасних умовах глобальної нестабільності та структурної перебудови фінансових ринків концепція сталого розвитку поступово трансформується з декларативної у практичну парадигму управління економічними процесами. Центральним її елементом стає ESG-підхід (Environmental, Social, Governance), що інтегрує екологічні, соціальні та управлінські аспекти у фінансово-інвестиційні рішення підприємств. Ця концепція, започаткована під егідою Організації Об'єднаних Націй у 2005 році, покликана сприяти формуванню глобальної відповідальності бізнесу у контексті боротьби зі зміною клімату, зменшення соціальної нерівності та підвищення прозорості корпоративного управління.

ESG-принципи передбачають відповідальне ставлення до навколишнього середовища (E – environment), соціальну орієнтованість бізнесу (S – social) та ефективне корпоративне управління (G – governance), що разом утворюють концептуальну основу відповідального інвестування. Вони визначають нові стандарти поведінки компаній на фінансових ринках, змінюючи традиційні уявлення про успішність бізнесу.

Інвестори приділяють все більшу увагу ESG-аспектам фінансованих проектів і компаній, а керуючі активами (Assets under Management, AuM) відчувають зростаючий тиск з боку власників активів, кінцевих бенефіціарів, регуляторів і великих інвесторів. Це стимулює розвиток ринків відповідального інвестування, основні фінансові потоки яких мобілізуються з використанням спеціальних інвестиційних стратегій. Дані стратегії класифікуються по-різному, однак в аналітичній практиці широко використовується класифікація Глобального альянсу стійких інвестицій (Global Sustainable Investment Alliance, GSIA), що включає сім типів стратегій (Таблиця 1).

Таблиця 1

Основні види інвестиційних стратегій, які застосовуються інвесторами на ринку відповідального інвестування

Стратегія	Характеристика стратегій відповідального інвестування за версією Global Sustainable Investment Alliance
Негативний скринінг	Виключення із фонду чи інвестиційного портфеля певних секторів, компаній чи бізнес-практик на основі певних критеріїв ESG
ESG-інтеграція	Систематичне включення ESG факторів у фундаментальний аналіз, який проводиться інвестиційними менеджерами
Корпоративна взаємодія та залучення акціонерів	Використання повноважень акціонерів для позитивного впливу на корпоративну поведінку згідно з ESG-принципами, у тому числі за допомогою прямої корпоративної взаємодії (наприклад, спілкування з вищим керівництвом), подання або спільне внесення пропозицій акціонерів
Нормативний скринінг	Перевірка інвестицій на відповідність вимогам міжнародних стандартів ділової практики (таких як стандарти ОЕСР, МОП, ООН та ЮНІСЕФ)
Позитивний скринінг	Інвестування в сектори, компанії чи інвестиційні проекти, вибрані з погляду позитивних показників ESG порівняно з галузевими аналогами
Тематичне інвестування в цілі в області стійкого розвитку	Інвестиції у напрями діяльності чи фінансові активи, які безпосередньо пов'язані зі стійкістю (наприклад, зелені технології, стійке сільське господарство, чиста енергія та ін.)
Перетворююче інвестування (інвестування у розвиток співтовариств, імпакт-інвестування)	Цільові інвестиції, спрямовані на вирішення соціальних або екологічних проблем, включаючи інвестування у розвиток співтовариств, в рамках яких капітал надається особам або групам осіб, які традиційно відчувають дефіцит фінансових послуг, а також пряме фінансування господарюючих суб'єктів, які реалізують конкретні соціальні та/або екологічні цілі

Джерело: [1, 2].

Сучасна структура ринку ESG-облігацій ґрунтується на використанні комплексу стратегій відповідального інвестування, серед яких ключовими виступають негативний та позитивний скринінги. Перша стратегія передбачає виключення з інвестиційного портфеля емітентів, діяльність яких не відповідає принципам сталого розвитку (наприклад, у сферах видобутку викопного палива, виробництва зброї чи тютюнової продукції). Друга, навпаки, зорієнтована на активне включення до портфеля компаній,

що демонструють високий рівень соціальної відповідальності, екологічної ефективності та належного корпоративного управління. В останні роки набуває поширення інтеграційна стратегія ESG, що передбачає системне врахування екологічних, соціальних і управлінських критеріїв при виборі об'єктів інвестування та формуванні інвестиційних портфелів.

Застосування зазначених стратегій є особливо релевантним для ринку боргових інструментів, оскільки власники облігацій, на відміну від акціонерів, не мають можливості безпосередньо впливати на корпоративну політику емітента. У цьому контексті якісна попередня оцінка ESG-параметрів компаній стає основним способом забезпечення відповідальності та прозорості інвестиційного процесу.

Фінансування ініціатив, спрямованих на досягнення Цілей сталого розвитку ООН та виконання положень Паризької кліматичної угоди, потребує активної участі фінансових посередників, передусім банківських і кредитних інституцій. Попри те, що їхній потенціал у цій сфері ще недостатньо реалізований, саме вони стають важливими каталізаторами поширення практик ESG-фінансування. Особливо значущою є роль багатосторонніх банків розвитку (ББР), які спільно з інституційними інвесторами формують стратегічні орієнтири розвитку глобального ринку сталих боргових інструментів. Саме діяльність цих установ започаткувала сучасний тренд активізації ринку ESG-облігацій і відповідального кредитування, сприяючи розширенню масштабів фінансування екологічно та соціально орієнтованих проєктів.

В останнє десятиліття спостерігається динамічне зростання ринку зеленого кредитування, що охоплює фінансування проєктів, спрямованих на зниження вуглецевого сліду, підвищення енергоефективності, розвиток відновлюваної енергетики, утилізацію та переробку відходів. Такі кредити, відомі як Green Loans, розглядаються як доповнення або альтернатива «зеленим» облігаціям. Їх структура здебільшого базується на Принципах зеленого кредитування (Green Loan Principles, GLPs), що визначають стандарти прозорості, цільового використання коштів та моніторингу результатів. Для підвищення довіри інвесторів широко застосовується практика Second Party Opinion – незалежної експертної оцінки відповідності проєктів ESG-критеріям.

Таким чином, розвиток ринку зеленого кредитування сприяє посиленню фінансової підтримки низьковуглецевих ініціатив і є важливим механізмом реалізації екологічної складової сталого розвитку.

Другим за поширеністю інструментом у системі відповідального кредитування виступають стійкі кредити (Sustainability Loans), до яких належать кілька основних різновидів: кредити, пов'язані зі стійкістю (Sustainability Linked Loan, SLL), кредити, прив'язані до ESG-показників (ESG Linked Loan, ELL), кредити з позитивним стимулюванням (Positive Incentive Loan, PIL) та соціальні кредити (Social Loan, SL). Усі ці форми кредитування орієнтовані на фінансування економічно доцільних і водночас соціально та екологічно значущих проєктів, що відповідають цілям сталого розвитку.

Особливістю стійких кредитів є їхня гнучка структура, яка дозволяє спрямовувати фінансові ресурси не лише на конкретні «зелені» ініціативи, а й на реалізацію корпоративних стратегій, узгоджених із певними цільовими індикаторами сталого розвитку або ключовими показниками ефективності. Такий підхід розширює можливості диверсифікації інвестиційного портфеля та сприяє залученню приватного капіталу у сферу стійкого фінансування. Для інвесторів, якими у цьому випадку виступають кредитні організації, стійкі кредити також виконують функцію інструменту управління ESG-ризиками, забезпечуючи збалансованість між прибутковістю та соціально-екологічною відповідальністю.

Важливо, що ставка за стійкими кредитами зазвичай корелює з досягненням позичальником визначених нефінансових цілей, які можуть охоплювати широкий спектр показників: підвищення рівня гендерної рівності у складі ради директорів, збільшення частки відновлюваної енергетики в енергоспоживанні підприємства, зростання обсягів використання низьковуглецевого транспорту тощо. Відповідно, динаміка ключових нефінансових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI) безпосередньо впливає на умови кредитного договору, зокрема на величину відсоткової ставки, що стимулює позичальників до впровадження принципів сталого розвитку у свою діяльність.

Розвиток фінансових інструментів відповідального інвестування зумовлює перехід до нової моделі фінансування, орієнтованої на стійке зростання та соціальну відповідальність бізнесу. Активне впровадження ESG-принципів у сфері облігацій і кредитування сприяє зміцненню взаємозв'язку між фінансовими результатами та екологічно-соціальним ефектом. Залучення банківських інституцій, інституційних інвесторів і міжнародних організацій у процес розвитку зеленого та стійкого кредитування формує основу для трансформації фінансової системи у напрямі забезпечення цілей сталого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Clouse C. J. ESG loans broaden access to sustainability-linked financing. GreenBiz., 06 березня 2019 р. URL: <https://www.greenbiz.com/article/esg-loans-broaden-access-sustainability-linked-financing> (дата звернення: 20.10.2025).
2. Demirel P., Li Q. C., Rentocchini F., Tamvada J. P. Born to be green: New insights into the economics and management of green entrepreneurship. Small Business Economics. 2019. Vol. 52, No. 4. P. 759–771. DOI: 10.1007/s11187-017-9933-z (дата звернення: 20.10.2025).

УДК 332.8:314.15

Слюсар Є.В., аспірант

Науковий керівник: Д.є.н., проф. Петрук О.М.

Державний університет «Житомирська політехніка»

ВПЛИВ ВІЙНИ ТА ВНУТРІШНЬОГО ПЕРЕМІЩЕННЯ НАСЕЛЕННЯ НА РИНОК ОРЕНДИ ЖИТЛА В УКРАЇНІ

Повномасштабне вторгнення Російської Федерації мало суттєвий вплив на внутрішні міграційні процеси, які відбувалися в Україні, спричинивши масове переміщення населення з прифронтових і окупованих територій у відносно безпечні регіони України. Мільйони громадян були змушені покинути свої місця проживання, шукаючи безпеки, житла та роботи, що мало значний вплив на весь ринок оренди в Україні.

Так, згідно з інформацією Міжнародної організації з міграції (МОМ), на квітень 2024 рік фактична кількість внутрішньо переміщених осіб в Україні становить 3548000 осіб [1]. Логічно припустити, що основними місцями прийому внутрішньо переміщених осіб стали західні області країни, а саме: Львівська, Тернопільська, Закарпатська, Івано-Франківська області, проте в реальності найбільша кількість ВПО знаходиться в Дніпропетровській, Харківській, Київській, Запорізькій областях та місті Києві.

Різке зростання кількості переселенців в різних областях призвело до різноманітного збільшення попиту на житло, що, у свою чергу, спричинило стрімке зростання вартості оренди житла в різних областях України. Для підтвердження даної тези проведено порівняльний аналіз середнього значення вартості оренди однокімнатної квартири в Західних областях (Львівська, Тернопільська, Закарпатська, Івано-Франківська області) та в областях, куди переїхала найбільша кількість ВПО (Дніпропетровській, Харківській, Київській, Запорізькій областях) та міста Києва в період з 2021 по 2025 роки (рис. 1) [2].

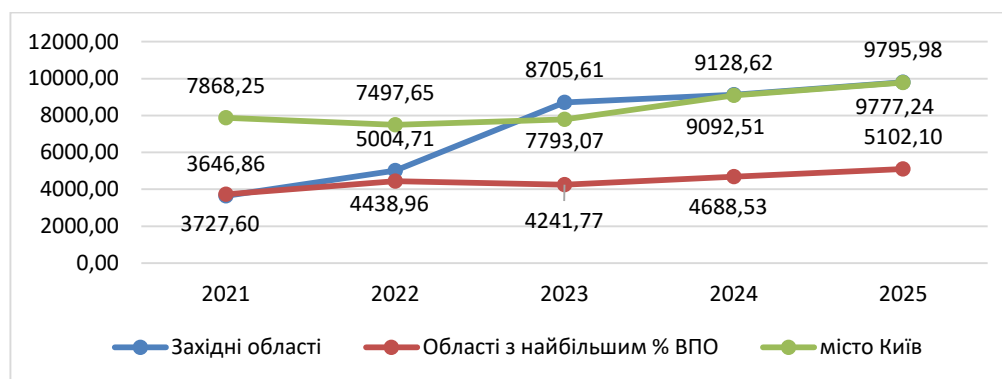


Рис. 1. Середньомісячна ціна на плату за оренду 1-кімнатної квартири

Як видно з даного графіку, вартість оренди житла до початку повномасштабного вторгнення була практично однакова в областях, а після вартість оренди в Західних областях практично вдвічі збільшилася.

Отже, війна суттєво трансформувала ринок оренди житла в Україні. У Західних областях (Львівська, Тернопільська, Закарпатська, Івано-Франківська області), які повинні були стати основними регіонами прийому внутрішньо переміщених осіб, виник значний дефіцит доступних квартир, що в свою чергу призвело до стрімкого підвищення вартості оренди. Водночас більша частка ВПО через обмежені фінансові можливості не змогла дозволити собі оренду в цих областях. Це змусило багатьох ВПО обирати для проживання прифронтові області (Дніпропетровська, Харківська, Запорізька області), де ціни на житло практично не змінилися в порівнянні з довоєнним періодом. Таким чином, внутрішнє переміщення населення створило регіональний дисбаланс на ринку оренди житла.

Місто Київ є яскравим прикладом, який підкреслює дану тезу. Згідно з даними середня вартість оренди однокімнатної квартири у 2021 році становила 7868,25 гривень, у 2022 році спостерігається зниження до 7497,65 гривень через відтік населення через початок повномасштабного вторгнення. Вже з 2023 року ситуація почала змінюватися та орендна плата росте: в 2023 році – до 7793,07 гривень, в 2024 році – 9092,51 гривень, а в 2025 році досягла 9777,24 гривні. Таким чином, війна підтвердила класичний економічний закон взаємозв'язку попиту і пропозиції на житловому ринку.

Список використаних джерел:

1. Звіт про внутрішнє переміщення населення в Україні / Міжнародна організація з міграції https://dtm.iom.int/sites/g/files/tmzbd11461/files/reports/IOM_UKR_GPS_Internal%20Displacement%20Report_Round%2016_UA_June%202024.pdf
2. Середні ціни в Україні: Плата за оренду 1-кімнатної квартири [Електронний ресурс]. – https://index.minfin.com.ua/ua/markets/product-prices/rent_for_1room_apartment

УДК 336.1

Трохимчук О.М., магістрант,
1 курсу гр.ЗФБС-24-М, ФБСО
Науковий керівник –Новак О.С. к.е.н., доц.
Державний університет «Житомирська політехніка»

ФІНАНСОВА ЛІКВІДНІСТЬ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ ЯК ПОКАЗНИК СТАБІЛЬНОСТІ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ (НА ПРИКЛАДІ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»)

З чинного законодавства України «банківська ліквідність» – це здатність банку забезпечити своєчасне виконання своїх грошових зобов'язань, яка визначається збалансованістю між строками і сумами погашення розміщених активів та строками виконання зобов'язань банку, а також строками та сумами інших джерел і напрямів використання коштів (надання кредитів, інші витрати). [1]

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК «ПРИВАТБАНК» (далі – Банк) було створено відповідно до установчого договору від 07 лютого 1992 року у формі товариства з обмеженою відповідальністю під назвою Комерційний банк «ПриватБанк» та зареєстровано Національним банком України 19 березня 1992 року.

З метою запобігання виникнення нестабільності ситуації у банківській системі України та враховуючи системну важливість АТ КБ «ПриватБанк» 18 грудня 2016 року держава взяла участь у виведенні Банку з ринку шляхом його націоналізації. [2]

Держава в особі Кабінету міністрів України є єдиним власником АТ КБ «ПриватБанк». Статутний капітал становить – 206 060 млн.грн.

Є ряд чинників, що впливають на ліквідність банківської установи, як і внутрішні, так і зовнішні. [7,8]

До внутрішніх відносять: ділова репутація банку; фінансовий стан та розмір банку; нормативні вимоги (нормативи ліквідності); якість кредитного портфелю та портфелю цінних паперів; структура і динаміка активів та пасивів банку; кваліфікація і досвід управлінського персоналу банку.

До зовнішніх належить: рівень інфляції; темп приросту ВВП; темп приросту реальної заробітної плати; політика НБУ; стан світової економіки; політична ситуація; зовнішній борг банків; міжнародна інвестиційна позиція банків

У 2022 році в кінці лютого, коли почалося повномасштабне вторгнення АТ КБ «ПриватБанк» забезпечив безперебійну роботу банківської системи. Відділення та банкомати продовжували працювати в особливому режимі лише на територіях де не було прямої загрози. НБУ встановили низку обмежень, які банк дотримувався, а саме призупинення роботи валютного ринку та обмеження на зняття готівки. Не дивлячись на економічну нестабільність у 2022 році, банку вдалося завершити перший квартал з прибутком, показавши фінансову стійкість.

Ризик ліквідності «ПриватБанк»:

- вдосконалення системи управління ризиком ліквідності (зокрема шляхом впровадження та/або періодичного оновлення моделей оцінки ризику тощо);
- забезпечення виконання вимог Національного банку України щодо дотримання коефіцієнтів ліквідності LCR та NSFR та нормативу обов'язкового резервування коштів на кореспондентському рахунку банку в НБУ;
- оцінка та моніторинг наявності достатнього обсягу необтяжених високоякісних ліквідних активів як можливе забезпечення на випадок реалізації стресових явищ;
- підтримання актуальним Плану відновлення діяльності банку в частині заходів з фінансування у кризових ситуаціях. [6]

Для аналізу ліквідності банку використовують основні показники:

- коефіцієнт миттєвої ліквідності (це здатність банку виконувати свої зобов'язання високоліквідними активами);
- коефіцієнт поточної ліквідності (показує здатність банку покривати свої поточні зобов'язання за допомогою всіх поточних активів);
- коефіцієнт загальної ліквідності зобов'язань (це максимальна здатність банку покрити зобов'язання усіма активами).

Отже, проведемо розрахунок даних коефіцієнтів за 2022 – 2024 роки. [3,4,5]

Перший коефіцієнт миттєвої ліквідності розраховується за такою формулою:

$$K_{\text{мит.лік.}} = \frac{\Gamma_{\text{к}}}{3}$$

де $\Gamma_{\text{к}}$ – грошові кошти в касі та на кореспондентських рахунках, 3 – зобов'язання загалом.

Обчислимо значення для АТ КБ «ПриватБанк»:

$$K_{\text{мит.лік.}}(2022 \text{ р.}) = \frac{96\,380}{482\,807} = 0,20$$

$$K_{\text{мит.лік.}}(2023 \text{ р.}) = \frac{152\,282}{595\,162} = 0,26$$

Секція 4. Розвиток корпоративних фінансів в сучасних умовах господарювання

$$K_{\text{мит.лік.}(2024 \text{ р.})} = \frac{151\,768}{662\,317} = 0,23$$

Провівши аналіз коефіцієнту миттєвої ліквідності, можна побачити, що значення нормативу у 2022 – 2024 роках відповідають допустимому значенню, що свідчить про високий рівень високоліквідних активів банку.

Другий показник поточної ліквідності, що визначається за даною формулою:

$$K_{\text{пот.лік.}} = \frac{A_{\text{л}}}{3}$$

де $A_{\text{л}}$ – активи первинної та вторинної ліквідності, 3 – зобов'язання банку з відповідними строками виконання.

Обчислимо його значення для АТ КБ «ПриватБанк»:

$$K_{\text{пот.лік.}(2022 \text{ р.})} = \frac{96\,380 + 103\,837 + 68\,084 + 239\,752}{482\,807} = 1,05$$

$$K_{\text{пот.лік.}(2023 \text{ р.})} = \frac{152\,282 + 134\,237 + 92\,019 + 271\,847}{595\,162} = 1,09$$

$$K_{\text{пот.лік.}(2024 \text{ р.})} = \frac{151\,768 + 86\,589 + 112\,761 + 375\,094}{662\,317} = 1,1$$

У 2022 році показник поточної ліквідності становив 1,05 або 105%, а у 2024 році – 110%, що суттєво перевищує оптимальне значення цього показника (40%). Банк демонструє свій потенціал при погашенні своїх зобов'язань і показує збалансованість між активами та зобов'язаннями.

Останній показник, що визначає ліквідність - це коефіцієнт загальної ліквідності зобов'язань, обраховують його за такою формулою:

$$K_{\text{заг.лік.зоб.}} = \frac{A}{3}$$

де A – активи загалом, 3 – зобов'язання загалом.

Обчислимо його значення для АТ КБ «ПриватБанк»:

$$K_{\text{заг.лік.зоб.}(2022 \text{ р.})} = \frac{540\,596}{482\,807} = 1,12$$

$$K_{\text{заг.лік.зоб.}(2023 \text{ р.})} = \frac{680\,008}{595\,162} = 1,14$$

$$K_{\text{заг.лік.зоб.}(2024 \text{ р.})} = \frac{761\,461}{662\,317} = 1,15$$

Оптимальним значенням для показника загальної ліквідності є не менше 100%. Провівши розрахунок показників АТ КБ «ПриватБанк», бачимо, що коефіцієнт у 2022 році становив 112%, а у 2024 році зріс до 115%, що є більшим за визначену межу. Це свідчить про те, що банк здатний покривати всі свої зобов'язання за рахунок активів.

Отже, провівши повний аналіз усіх коефіцієнтів, що визначають ліквідність банківської установи, а саме «ПриватБанк», можна зробити висновок, що в умовах економічної нестабільності він характеризується високим рівнем ліквідності. Це свідчить про здатність своєчасно виконувати свої зобов'язання перед контрагентами та клієнтами.

Література:

1. Про затвердження Інструкції про порядок регулювання діяльності банків в Україні: Постанова Національного Банку України від 28.08.2001. № 368 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z084101>
2. Міністерство фінансів України [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://mof.gov.ua/uk/privatbank?utm_source
3. Річний звіт «ПриватБанку» за 2024 рік [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://static.privatbank.ua/files/FinZvit2024.pdf>
4. Річний звіт «ПриватБанку» за 2023 рік [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://static.privatbank.ua/files/Richnyy_zvit_za_2023.pdf
5. Річний звіт «ПриватБанку» за 2022 рік [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://static.privatbank.ua/files/dod1_01052023_2022.pdf
6. Ризик ліквідності «ПриватБанк» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://static.privatbank.ua/files/0000003705874235.pdf>
7. Дзюблюк О., Рудан В. Управління ліквідністю банківської системи України: монографія. Тернопіль «Вектор», 2016. 290 с.
8. Новікова Т., Антоненко О., Бауліна О. Управління ліквідністю банківської системи України: сучасний стан та проблеми. 25.11.2016. С. 32–44.

УДК 336.7

Чайковський Р.С., аспірант 3 р.н., гр. PhD-072-23-2, ФБСО
Державний університет «Житомирська політехніка»

ДОВІРА ВКЛАДНИКІВ У ЦИФРОВУ ЕПОХУ: НОВІ ВИКЛИКИ БАНКІВСЬКОЇ СТАБІЛЬНОСТІ

Процес цифровізації та трансформації банківської сфери в умовах зростаючої конкуренції є важливим елементом розвитку даного сектору та економіки в цілому. Водночас незмінним та ключовим активом банків є довіра вкладників. Сьогодні банкам важко прогнозувати реакцію клієнтів на кризи з огляду на їхні технічні можливості, швидкості проведення вихідних транзакцій та цілодобового доступу до коштів. При певних обставинах це може призвести до лавиноподібного виведення коштів.

Крах Silicon Valley Bank (SVB), США та Credit Suisse (CS), Швейцарія у 2023 році стали показовими прикладами для фінансового світу, коли паніка, підживлена технологіями, призвела до банкрутств, змусивши регуляторів вживати екстрених заходів. Тоді раптовий колапс розгортався не в чергах біля банківських відділень, як у часи Великої депресії, а на екранах смартфонів та у стрічках соціальних мереж [4, 6].

Раніше банки поклалися на так звану "липкість" (stickiness) депозитів. Цей термін означає небажання або нездатність клієнтів швидко переміщувати свої гроші через фізичні незручності: необхідність відвідувати відділення, заповнювати документи, витратити час. Сьогодні, маючи стрімкий розвиток цифрових каналів зв'язку, штучного інтелекту та зростання ролі соціальних мереж, спостерігаються суттєві зміни у клієнтській поведінці що напряду впливає на рівень довіри до окремих банків та системи в цілому. Це створює додаткові фактори ринкових ризиків для банків та наглядових органів, під які вони мають адаптуватися та враховувати.

Ключові виклики для довіри вкладників у цифровому світі зосереджені насамперед навколо **збільшення швидкості та легкості виведення коштів, посилення чутливості вкладів до відсоткових ставок та ролі соціальних мереж як каталізатора паніки**, що в сукупності можуть значно підірвати стабільність фінансової системи.

Таблиця 1. Основні виклики що впливають на довіру вкладників у цифрову епоху [3,5,6]

Виклик	Характеристика	Приклад
Швидкість виведення коштів	Цифровізація банкінгу прискорює відтоки депозитів через онлайн-банкінг і мобільні додатки, знижуючи бар'єри для переведення коштів до альтернатив із вищою дохідністю. Банківські паніки розгортаються за години, а не дні. Зростання проникнення онлайн-банкінгу на 20% може посилити екстремальні відтоки вкладів на 6%.	У березні 2023 року SVB відтоки досягали 20–30% за день, що в 2–3 рази перевищує історичні піки. У CS загальний відтік вкладів у банку склав 21% за 90-денний період і була значно вищою, ніж передбачалося нормативними актами щодо ліквідності
Вразливість незастрахованих вкладів	Незастраховані депозити, особливо від великих клієнтів, схильні до швидких відтоків. Нереалізовані збитки від цінних паперів (через ризик процентних ставок) загострюють кризи, коли банки змушені продавати активи для покриття відтоків.	У SVB у 2021 році депозити зросли з 102 до 189 млрд дол., але 90% були незастрахованими. Інвестиції в іпотечні облігації (91 млрд дол.) підвищили процентний ризик.
Роль соціальних мереж	Соціальні мережі прискорюють паніку через швидке поширення інформації та чуток. Хоча систематичний вплив в Європі обмежений, окремі випадки показують їхню силу.	У краху SVB ключову роль відіграли твіти вкладників, які координували вилучення депозитів, спричинивши безпрецедентну онлайн-паніку. У CS епізод паніки у березні 2023 року також був пов'язаний з вірусними повідомленнями в соціальних медіа, зокрема про те, що один з основних акціонерів виключає подальше вливання капіталу

Секція 4. Розвиток корпоративних фінансів в сучасних умовах господарювання

Виклик	Характеристика	Приклад
Чутливість до процентних ставок	Цифровізація підвищує цінову еластичність депозитів. Вкладники цифрових банків швидше переміщують кошти до вигідніших альтернатив, що створює тиск на банки з низькими ставками.	При зростанні ринкових ставок клієнти цифрових банків активно переводять кошти до фондів грошового ринку, що призводить до відтоків.
Концентрація вкладників	Висока концентрація депозитів за типом клієнта чи галуззю підвищує ризик швидких відтоків, якщо ключова група втрачає довіру.	У SVB депозити були зосереджені серед стартапів і технологічних компаній, що посилює паніку після втрати довіри. CS мав значні депозити від приватних осіб із високим власним капіталом та клієнтів відділу управління активами (ці категорії клієнтів часто мають незастраховані вклади)

Таким чином, у цифровому світі втрата "липкості" вкладів через технології та підсилення чуток через соціальні мережі поєднуються з класичними фінансовими вразливостями (незастраховані вклади, ризики процентних ставок тощо), створюючи небезпечні передумови, де криза довіри розвивається з безпрецедентною швидкістю. Тому банкам важливо регулярно проводити перегляд та модернізацію своїх політик стосовно управління ризиками, моніторингу клієнтської поведінки та підтримки довіри вкладників. Зокрема через:

- Перегляд стресових сценаріїв з урахуванням низької передбачуваної стабільності для різних категорій депозитів, коли відтоки можуть відбуватися з надзвичайною швидкістю;
- Врахування (моніторинг) та управління цифровою поведінкою вкладників з урахуванням особливостей (сегментації), їхніх звичок та ефективна клієнтська комунікація;
- Інвестування в інструменти моніторингу соціальних мереж в реальному часі з метою виявлення ознак паніки на ранній стадії і вчасного реагування;
- Впровадження регуляторами в кризовий період можливості моніторингу ліквідності в реальному часі або вимагати звіти від системно-важливих банків з більшою ніж раз на місяць частотою.

Отже, можемо стверджувати, що у сучасному світі довіра вкладників стає одночасно більш еластичною (динамічною) та вразливою. Цифрові канали полегшують швидкі притоки та відтоки депозитів, а соціальні мережі можуть посилювати шоки довіри. Для збереження фінансової стабільності, банки повинні відповідно адаптувати свої політики управління ризиками, а регулятори – переглянути застарілі припущення та модернізувати наглядні інструменти з позиції нових реалій криз останніх років.

Список використаних джерел:

1. Артем'єва І. О., Залюбовська С. С. Цифрові трансформації банківського сектору. Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту: зб. наук. праць. 2023. № 1-2. С. 96–103. doi: 10.31767/nasoa.1-2-2023.10.
2. Banking on Uninsured Deposits Itamar Drechsler, Alexi Savov, Philipp Schnabl, and Olivier Wang. NBER Working Paper No. 31138. April 2023, Revised June 2023. JEL No. E52,G12,G21.
3. Monetary Policy Transmission Through Online Banks. Isil Erel, Jack Liebersohn, Constantine Yannelis, and Samuel Earnest. NBER Working Paper No. 31380. June 2023, Revised 2025. JEL No. E52, E58, G21, G23, G28.
4. Destabilizing Digital "Bank Walks". Naz Koont, Tano Santos, and Luigi Zingales. NBER Working Paper No. 32601. June 2024, Revised August 2025. JEL No. G21.
5. Contagion Effects of the Silicon Valley Bank Run. Dong Beom Choi, Paul Goldsmith-Pinkham, and Tanju Yorulmazer. NBER Working Paper No. 31772. October 2023, Revised May 2024. JEL No. G01,G21.
6. Mind the App: do European deposits react to digitalisation? Luisa Fascione, Juan Ignacio Jacoubian, Beatrice Scheubel, Livio Stracca, Nadya Wildmann. European Central Bank Working Paper Series. N3092, 2025, URL: <https://www.ecb.europa.eu/home/html/index.en.html>.

УДК 336

Бульчак С.І., аспірант кафедри фінансів та цифрової економіки,
Науковий керівник: Петрук О.М., д.е.н., проф.
Державний університет «Житомирська політехніка»

**Зарубіжний досвід проведення фінансової політики в державі з метою подолання наслідків
воєнного конфлікту**

Післявоєнне відновлення вимагає злагодженої державної стратегії та роботи всіх державних інституцій і прогнозованого надійного фінансового регулювання. Серед ключових факторів успіху можна виділити чітке комплексне планування та бюджетування, безпеку безпосереднього проведення такого відновлення, залученість більшості державних органів та інститутів на різних рівнях (загальнодержавному та місцевому) і у різних галузях, а також максимальне використання додаткового внутрішнього та зовнішнього фінансування з доступних джерел. З іншого боку, державна фінансова політика під час повоєнної відбудови повинна збалансувати короткотермінові потреби держави та її довгострокову стабільність. Для дослідження та аналізу було обрано країни, які стикалися з подібними викликами: витримали масштабні воєнні конфлікти, зазнали значних руйнувань, мали зруйновані цілі галузі власної економіки, змогли інтегрувати закордонну допомогу, але при цьому розвивали свої ринкові інституції.

Актуальність даного дослідження обумовлена, в першу чергу, тим, що на всій території нашої країни ведуться активні бойові дії, держава та населення проходять перманентний процес адаптації до соціально-економічних умов, що постійно змінюються, складна демографічна ситуація погіршується, але при всіх цих змінних, держава має бути готова до несподіваного завершення активних бойових дій та мати власну стратегію відновлення. Саме тому зарубіжний досвід проведення фінансової політики в державі з метою подолання наслідків воєнного конфлікту для України є надзвичайно актуальним.

Південна Корея. Після початку Корейської війни (1950 - 1953) країна опинилася розділеною, з величезними втратами: понад 2 млн. загинили і місто Сеул у руїнах. Економіка Південної Кореї до війни була переважно орієнтованою на сільське господарство і криза, що почалася під час війни, глибоко посилила вже наявні проблеми та слабкості економіки. На початку 1950-х Південна Корея отримувала масові дотації від США (вони складали до 50 - 60% доходів уряду середини 50-х) і використовувала долар США для стабілізації макроекономічної ситуації в країні. Проте попит на споживчі та промислові товари і інфляція (до 120% зафіксовано у 1953 році) залишались високими. У 1952 р. південнокорейським урядом було проголошено «нову економічну політику» (НЕП) з поступовим послабленням цінового контролю та більш зваженою фіскальною програмою дій. НЕП призвела до зростання тимчасового дефіциту та інфляції і фактично заморозила зростання ВВП. Тому після перевороту 1961 р. Новий уряд перейшов до жорсткішого регулювання валюти (через регулювання валютного курсу та введення валютних обмежень) і проведення структурних реформ з метою стимулювання експорту.

Спочатку новій державі бракувало власних ресурсів - понад 90% бюджету формувалося за рахунок іноземних грантів і позик. Південнокорейський уряд 1960 - 70-х р.р. почав стимулювати промисловість - надавав субсидії експортоорієнтованим галузям (пільговий ПДВ, відстрочки податку). Запроваджували пільги для науково-технічних інвестицій. У перші десятиліття повоєнної відбудови основним центром прийняття рішень був уряд. Були націоналізовані банки та підприємства важкої промисловості, з'явилися конгломерати («чеболі»), через які держава кредитувала пріоритетні галузі. Центральний банк Південної Кореї підпорядковувався уряду, банки підвищували ставки за депозитами, щоб накопичити капітал для розвитку.

Протягом 1954 - 1961 рр. економіка Південної Кореї зростала приблизно на 3,5% щорічно завдяки зовнішній фінансовій допомозі, переважно американській. Після 1961 р. (початку диктатури Пак Чон Хі) Південна Корея зробила економічний ривок: завдяки активній експортній політиці, високим інвестиціям та підвищенню продуктивності зростання ВВП зростав двозначними темпами. До 1972 р. загальний обсяг експорту зріс із 55 млн до 1,6 млрд. доларів (з 2,4% до 15% ВВП).

Досвід Кореї вказує на важливість централізованого планування та стимулювання вітчизняних інвесторів. Ключовими кроками були диверсифікація економіки через науку й експорт, державна підтримка стратегічних секторів та активне залучення іноземного капіталу (через пільги та технологічні трансфери).

Хорватія. Війна за незалежність 1991 - 1995 рр. залишила Хорватію зруйнованою: понад 10% житлового фонду та значна частина інфраструктури були пошкоджені. Економіка Хорватії до війни була планово-комуністичною, тому післявоєнне відновлення супроводжувалось переходом до ринкових методів. Під час війни Хорватія свідомо стримувала інфляцію. Уряд заморозив зарплати державним службовцям, а комерційні банки під час проведення бойових дій заморозили всі виплати по вкладам в іноземній валюті. Це дозволило знизити обіг готівки та тиск на національну грошову одиницю, заощадити валютні резерви. Часткове відновлення виплат почалося в аж у 1993 році, що сприяло поступовому

Секція 5. Проблеми теорії та практики державних фінансів

зростанню споживання та загальному відновленню виробництва. У 2000-х рр. кредитний бум приватних банків сприяв економічному зростанню: капітальні інвестиції у промисловість та інфраструктуру (нові дороги, будівництво, суднобудування) і кредитне споживання підтримали ВВП.

У першій половині 1990-х рівень оподаткування залишався достатньо високим, маючи на меті акумуляцію грошового ресурсу для відновлення. Важливою податковою реформою стало запровадження ПДВ на початку 1998 р. Завдяки розширенню бази оподаткування бюджет Хорватії 1998 року був виконаний з невеликим профіцитом. Однією з основних гілок фінансової політики уряду Хорватії було стимулювання приватних інвестицій: зменшення податку на прибуток, запровадження пільг при прискореній амортизації. Основним регулятором на той час був Хорватський національний банк, який прагнув підтримувати національну валюту стабільною. Уряд же де-факто проводив постійний жорсткий контроль емісії грошових коштів.

Уже ближче до завершення активних бойових дій війни (1995 р.) ВВП країни майже подвоївся з 1992-го (10,2 млн. дол. США) до 22,5 млн. дол. США. Відбудова прискорила за рахунок внутрішнього попиту. У 2000-х рр. кредитний бум, будівництво та туризм забезпечили стабільне зростання економіки країни. Хорватія поступово виконала умови вступу до НАТО і ЄС. Значна частина інвестицій була спрямована на споживання та інфраструктуру, а трансформація економіки децентралізована і не завершена.

Досвід післявоєнного відновлення Хорватії демонструє важливу роль податкових реформ і жорсткого контролю за бюджетними видатками. Введення ПДВ і збільшення податків на час стагнації дало тимчасовий профіцит бюджету. Водночас кредитне стимулювання ринку та споживання через банківську систему дав поштовх економіці. Однак, нагальною необхідністю стало поступове зняття жорсткого регулювання та підтримка приватного бізнесу (малих і середніх підприємств), що може бути застосовано й в Україні.

Ізраїль. 1948 р. Ізраїль оголосив про незалежність, що співпало з військовими діями на його території, які забрали тисячі життів. Після повного припинення вогню в 1949 р. Ізраїль впровадив політику аскетизму та всеосяжної економії: уряд різко скоротив державні видатки та ввів жорстке регулювання цін на базові товари та товари широкого вжитку. Це сприяло економії ресурсів на оборону і забезпечувало мінімум доступних товарів для населення. Однак політика жорстких видатків за пару років була змінена. У 1952 р. Почали впроваджувати нову фінансову політику, яка послабила державне регулювання цін і знизила податковий тиск на малий та середній бізнес. Проте лібералізація контролю викликала різке зростання інфляції (до 52-59 % у 1952 р.) та зупинила реальне зростання економіки. Уряд знову запровадив більш жорстку політику, хоча вся економіка країни вже встигла відчувати всі наслідки інфляційного тиску.

Фіскальна політика Ізраїлю змушена була спиратися на великий оборонний бюджет. Основним джерелом доходів бюджету Ізраїлю на той час були закордонна допомога і репарації. США надали Ізраїлю гранти та позики на суму понад 3 млрд дол. (1949 - 1973). Ці кошти йшли здебільшого на закупівлю продовольства, пального, матеріалів для відбудови та фінансування оборонних витрат. Значну роль відіграло й угода про репарації з Німеччиною (від 1952 р.), яка суттєво збільшила дохідну частину бюджету. Уряд Ізраїлю зберігав сильну роль держави в економіці, але водночас розбудовував ринкові інституції та інфраструктуру. Центральний Банк Ізраїлю мав гнучкий підхід – від жорсткого контролю цін у 1949 - 52 рр. до помірного знецінення валюти і плавного переходу до інвестування в провідні галузі економіки країни.

Досвід Ізраїлю підкреслює, що військова готовність вимагає жорсткого бюджету, але надмірні обмеження можуть паралізувати економічне зростання. Обов'язковими є прозоре використання зовнішньої допомоги і виважене регулювання цін. Необхідно поступово пом'якшувати регуляцію економіки, щоб не втратити динаміку росту.

Основний висновок для України: фінансова дисципліна і стимулювання приватного сектору повинні йти поруч. Україна для себе може адаптувати наступні підходи: впровадження жорсткої курсової політики для стримування інфляції, обмеження необґрунтованих видатків, вивільнення ресурсів за рахунок неефективних програм, введення податкових пільг, покращення інвестиційного клімату (зокрема у правовому полі), підтримка малого бізнесу, цільове стимулювання залучення капіталу та технологій, контроль корупції.

Список використаних джерел:

1. Бобров, В.В. Фінансові системи країн, що відновлюються після конфліктів: методи порівняння. — К.: Академія фінансів, 2020. — 128 с.
2. Мільйон, І.І. Післявоєнне економічне відновлення: фінансова політика. — К.: НДІ економічної політики, 2020. — 112 с.
3. Волинець, С.Г. Фінансова стратегія держав у постконфліктний період: між стабілізацією та розвитком. — Економіка України. — 2021. — №6. — С. 18–27.
4. Черненко, М.О. *Зовнішня допомога і стратегія економічного відновлення України*. — Аналітична записка DRI, 2023.

УДК 336.1:336.02(477)

Гармаш І. Є.
Волинський національний університет імені Лесі Українки
Науковий керівник - Садовська І.Б. д.е.н., професор

ПРОБЛЕМИ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ ДЕРЖАВНИХ ФІНАНСІВ

У сучасних умовах трансформації економіки, глобалізації та посилення викликів державного регулювання роль державних фінансів як ключового елементу макроекономічної стабільності, соціального розвитку та функціонування держави є особливо актуальною. Теорія та практика державних фінансів стикаються зі значним числом проблем: концептуальних, методологічних, інституційних, правових, а також практичних - пов'язаних із бюджетним дефіцитом, державним боргом, податковою системою, міжбюджетними відносинами, ефективністю видатків тощо.

Теорія державних фінансів розглядає доходи, видатки, бюджетні та податкові відносини держави, а також механізми фінансування державних функцій і публічного сектора. Як зазначає І. О. Луніна, теорія і історія фінансів охоплює еволюцію наукових підходів до публічних фінансів. Державні фінанси - це фінансові відносини, в яких державні органи формують і використовують фінансові ресурси для виконання публічно-соціальних функцій. Функції державних фінансів включають розподільчу (розподіл доходів і ресурсів), регулюючу (вплив держави на економіку через фінансові інструменти), стабілізаційну (втручання держави в кризові ситуації) і контрольну (моніторинг використання державних ресурсів). Одна з головних теоретичних проблем полягає у недостатній розробленості методології державних фінансів в українських умовах: зокрема, потреба у глибокій інтеграції фінансової науки з теорією держави й публічного управління. Наприклад, Луніна зазначає, що «нерозробленість питань у галузі теорії влади та нерозвиненість демократії призводять до того, що в традиційній для України теорії державних фінансів дані питання належно не досліджені». Також існує недостатня узгодженість у трактуванні сутності державного боргу, міжбюджетних відносин, та взаємозв'язку державних фінансів із макроекономічними процесами. Практика державних фінансів в Україні у свою чергу характеризується низкою структурних проблем. Як свідчить дослідження Є. О. Малік та Т. В. Табакова, «Сучасний стан державних фінансів України: проблеми та перспективи», існує дефіцит доходної бази, висока залежність бюджету від зовнішніх запозичень, низька ефективність податкової системи. Наприклад, однією з проблем є нерациональне податкове навантаження, низька ефективність адміністрування податків, велика частка прямих податків або навпаки - непрямі податки працюють неефективно. Крім того, доходна база часто нестабільна через зовнішні шоки або внутрішні економічні коливання, що створює ризики для бюджетної стабільності.

Видаткова складова державних фінансів також має значні проблеми: непрозорість бюджетних витрат, низька оцінка результативності бюджетних програм, відсутність чіткої системи моніторингу та оцінювання. У роботі Луніної «Проблеми й перспективи розвитку системи державних фінансів в Україні» підкреслено, що існує «незадовільне інституційне забезпечення, недостатня відповідальність розпорядників бюджетних коштів», а також стаття «Проблеми управління державними фінансами України» (Бараш) звертає увагу на те, що «видатки перевищують доходи і дефіцит державного бюджету країни зростає». Це - прямий показник неефективної балансування доходів і видатків, що призводить до зростання державного боргу та бюджетного дефіциту. Зростання державного боргу, заборгованості та дефіциту бюджету - це одна з ключових практичних проблем. Дефіцит бюджету створює необхідність державного кредитування, що збільшує боргове навантаження. Водночас, слабка податкова база та залежність від зовнішніх фінансів погіршують стан фінансової стійкості. У контексті глобалізації дослідження Луніної «Розвиток державних фінансів України в умовах глобалізації» показує, що зовнішні ризики, зокрема корпоративні позики під державні гарантії, негативно впливають на боргову стійкість. Це породжує дилему: з одного боку, держава має фінансувати функції, з іншого - не створювати непідйомного навантаження на майбутні покоління. Монографія «Держава і фінанси: правовий зв'язок» (Семчик) також висвітлює складності реалізації державою фінансово-правового статусу, контролю та відповідальності у сфері публічних фінансів. Проблеми правового регулювання включають відсутність чіткої методології міжбюджетних відносин, нерівномірність розподілу повноважень між центральною та місцевою владою, недостатній контроль за використанням бюджетних ресурсів.

Система міжбюджетних відносин в Україні характеризується недостатньою децентралізацією, невизначеністю фінансових повноважень місцевих органів влади, а також порушенням принципу відповідності доходів і видатків на місцевому рівні. Наприклад, Луніна у своїх працях звертає увагу на необхідність реформування міжбюджетних відносин. Це породжує проблему: місцеві бюджети отримують недостатньо ресурсів для виконання покладених функцій, або мають великі видаткові навантаження без відповідної доходної бази.

Секція 5. Проблеми теорії та практики державних фінансів

Україна та багато інших країн з перехідною економікою мають особливі умови: зміна функцій держави, трансформація податково-бюджетної системи, значні зовнішні й внутрішні шоки. Як зазначено в монографії Луніної «Державні фінанси України в перехідний період», «розглянуто зміну функцій держави на етапі переходу до ринку...» Така ситуація породжує невизначеність у формуванні доходної бази, в бюджетному процесі, у визначенні видатків держави. Але одна з ключових причин, це інституційна слабкість. Мінімальна або формальна відповідальність розпорядників бюджетних коштів, недостатній контроль і прозорість, а також слабка податкова адміністрація - все це створює передумови для проблем. Наприклад, у роботі «Проблеми управління державними фінансами України» зазначено, що «частка дефіциту бюджету зростає». Звісно ж цей дефіцит зумовлений не лише проблемами в управлінні фінансами у державі, а й історичними факторами та подіями, що відбувались протягом всієї історії України як суверенної держави і не тільки. Хоча і стверджувати, що більшість проблем в економіці саме через це - я не наважусь, але вважаю що це дало значний слід, який ще і досі залишився.

Неефективна бюджетна політика, недостатнє прогнозування, неадекватні механізми фінансування державних функцій, а також слабка взаємодія між плануванням і реалізацією - все це також значущі причини проблем. А також, нерозвинена система оцінки результативності бюджетних програм ускладнює визначення витрат, що мають пріоритет.

За умовами глобалізації держава піддається зовнішнім шокам: коливанням валют, змінам цін на сировину, міжнародним фінансовим потокам. Це створює ризики для доходної бази, а відтак - для фінансування видатків. Монографія «Розвиток державних фінансів України в умовах глобалізації» відзначає, що «виявлено фактори, що несуть потенційну загрозу збільшення зобов'язань держави». Як наслідок - погіршується фінансова стійкість, росте заборгованість. Проблеми доходної бази, бюджетні дефіцити, зростання державного боргу ведуть до погіршення фінансової стійкості держави. Це означає, що держава має менше простору для маневрування фінансовими ресурсами, зростає ризик дефолту або потреби в зовнішній підтримці. Коли витрати не мають чіткої української оцінки результативності, коли інституційні механізми слабкі, держава не використовує ресурси оптимально. Видатки можуть бути нецільовими, а фінансова політика - неузгодженою. Проблеми в державних фінансах можуть призвести до погіршення соціального забезпечення, інфраструктури, освіти, охорони здоров'я. Якщо бюджетна система нестабільна - це впливає на довіру до держави, на інвестиції, на економічне зростання. Зростання боргу, залежність від зовнішнього фінансування, слабкі інституції - усе це може призвести до зменшення здатності держави реалізовувати власну політику. Глобалізація та зовнішні фактори створюють додатковий тиск.

Для удосконалення теорії державних фінансів потрібно активніше розвивати наукову базу: інтегрувати теорію державних фінансів із теорією держави, публічного управління, права. Зокрема, підкреслено, що питання влади, демократії та фінансів лишаються недостатньо опрацьованими. Необхідно виробити чіткі концептуальні підходи до бюджетного процесу, державного боргу, міжбюджетних відносин і податкової системи з урахуванням українських реалій. Для покращення ситуації слід: оптимізувати структуру податків, підвищити якість адміністрування, розширити базу оподаткування, зменшити «тіньовий» сектор економіки. Це дасть змогу стабілізувати доходну базу.

Важливо формувати політику сталого управління державним боргом, враховувати ризики, пов'язані із зовнішньою заборгованістю, а також інтегрувати вплив глобальних фінансових факторів у державне фінансування. Держава має формувати резерви та стратегії для протидії зовнішнім шокам, посилювати управління ризиками, враховувати глобальний контекст у бюджетній та фінансовій політиці.

Таким чином, лише за умови системної реформи теорії державних фінансів, вдосконалення бюджетної політики, податкового адміністрування, інституційних механізмів і адаптації до глобальних викликів державні фінанси можуть стати на шлях стабільного розвитку, виконання функцій держави і забезпечення добробуту громадян.

Список використаної літератури

- Луніна І. О. «Теорія та історія фінансів». - ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України». (див. розділ 1.1)
- Луніна І. О. «Проблеми й перспективи розвитку системи державних фінансів в Україні». (див. розділ 2.4, 3.2)
- Малік Є. О., Табакова Т. В. «Сучасний стан державних фінансів України: проблеми та перспективи». - Київ: КНЕУ, 2016. (див. розділ 2.1)
- Бараш А. Ю. «Проблеми управління державними фінансами України». (див. розділ 2.2)
- Базилевич В. Д., Баластрик Л. О. «Державні фінанси». - К.: Атіка, 2002. (див. розділ 2.2)
- Семчик О. О. «Держава і фінанси: правовий зв'язок». - К.: Юридична думка, 2010. (див. розділ 2.4)
- Інші джерела: підручник/навчальний посібник «Державні фінанси», «Основи державних фінансів» (див. розділ 1.1)

УДК 336

Добровінська Д.В., здобувачка 2 курсу, гр. ЗФБС-24-М, ФБСО
науковий керівник к.е.н., доц. Дячек С.М.,
доцент кафедри фінансів та цифрової економіки
Державний університет «Житомирська політехніка»

ВПЛИВ ВІЙСЬКОВИХ ВИТРАТ НА ФІНАНСУВАННЯ СОЦІАЛЬНИХ І ЕКОНОМІЧНИХ ПРОГРАМ

Повномасштабна війна спричинила радикальну зміну структури державних фінансів України, що проявилася у переорієнтації бюджетної політики з моделі соціально орієнтованого розвитку на модель воєнно-мобілізаційної економіки. До 2022 року головними пріоритетами державного бюджету залишалися фінансування освіти, охорони здоров'я, соціального захисту населення, інфраструктурних і регіональних програм розвитку, що відображало стратегічний курс на розбудову людського капіталу та стале економічне зростання [1; 4]. Проте із початком повномасштабної агресії російської федерації Україна була змушена здійснити безпрецедентний перерозподіл фінансових ресурсів, спрямовуючи більшість коштів до сектору оборони та безпеки [2; 3].

Така трансформація бюджетних пріоритетів стала не лише вимушеним наслідком воєнних дій, а й інструментом виживання держави, адже від рівня обороноздатності залежить функціонування усіх інших сфер суспільного життя. У результаті соціальні та економічні програми були значно скорочені або переведені у режим підтримання базових потреб, тоді як військові витрати набули статусу домінуючого напрямку фінансування в системі державних фінансів [5].

Таблиця 1

Структура основних видатків Державного бюджету України у 2021–2024 рр., %*

Напрямок видатків	2021	2022	2023	2024	Зміна, п.п. (2021–2024)
Оборона та безпека	11,9	33,7	52,2	54,0	+42,1
Соціальний захист	32,0	25,5	17,0	16,8	–15,2
Освіта	6,5	5,2	4,1	4,0	–2,5
Охорона здоров'я	4,9	4,3	3,8	3,7	–1,2
Економічна діяльність, інфраструктура	8,2	5,1	4,7	5,3	–2,9
Інші напрями	36,5	26,2	18,2	16,2	–20,3

*Побудовано автором за даними [1; 4].

Як видно з табл. 1, у 2021–2024 рр. частка оборонних видатків зросла у понад чотири рази – з 11,9 % до 54 %, тоді як соціальні видатки скоротилися майже удвічі – з 32 % до 16,8 % [1]. Фінансування освіти та охорони здоров'я також зменшилося до мінімального рівня, достатнього лише для виплати заробітних плат і покриття комунальних витрат [3; 5]. Це свідчить про перехід держави до мобілізаційної моделі фінансів, у якій головним завданням стає підтримка обороноздатності країни.

Попри це, держава зберегла фінансування базових соціальних гарантій, використовуючи гранти ЄС, США та МВФ [4; 5]. Міжнародна допомога дозволила покривати пенсійні виплати, підтримку внутрішньо переміщених осіб і базові медичні послуги, що допомогло уникнути соціальної кризи [3].

Отже, аналіз структури державних видатків України у 2021–2024 рр. свідчить про різке зростання частки оборонних витрат та одночасне скорочення фінансування соціальних, освітніх і медичних програм. Такий перерозподіл зумовлений переходом до мобілізаційної моделі фінансів, спрямованої на забезпечення обороноздатності держави в умовах війни. Попри це, уряду вдалося зберегти базовий рівень соціальної підтримки завдяки міжнародній фінансовій допомозі, що дозволило уникнути соціальної дестабілізації та забезпечити мінімальні умови для подальшого відновлення економіки й людського потенціалу після завершення воєнних дій.

Список використаних джерел

- Міністерство фінансів України. Звіт про виконання Державного бюджету України за 2021–2024 роки. Офіційний портал. URL: <https://mof.gov.ua/uk>
- Про Державний бюджет України на 2024 рік: Закон України від 09.11.2023 р. № 3460-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3460-23>
- РБК-Україна. Бюджет-2024: структура витрат на оборону та соціальну сферу. URL: <https://www.rbc.ua/economics/byudzheth-2024-ukrayini>
- World Bank. Ukraine Public Finance Review 2024. Washington: World Bank Group, 2024. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/publication/public-finance-review-2024>
- Національний банк України. Інфляційний звіт. Жовтень 2024 р. Київ: НБУ. 2024. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiyniy-zvit-zhovten-2024-roku>

УДК 336

Елісєєв В.О., студент II курсу групи ФБСМ-10
Науковий керівник – Литвинчук І.В., к.е.н., доц.,
доцент кафедри фінансів та цифрової економіки
Державний університет «Житомирська політехніка»

УПРАВЛІННЯ ПОДАТКОВИМ БОРГОМ: ВИКЛИКИ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ

Зростання податкового боргу в Україні стимулює потребу у вивченні та впровадженні ефективних стратегій та інструментів управління ним. Для цього необхідно проаналізувати причини зростання податкового боргу, вивчити світовий досвід управління ним та розробити комплекс заходів, спрямованих на зменшення цієї проблеми в Україні [1].

Причини виникнення податкового боргу можуть бути досить різноманітними і відображати складний економічний, фінансовий та юридичний контекст[1]:

- економічні фактори (наприклад, значний спад виробництва або зростання цін на сировину та матеріали можуть вплинути на фінансову стабільність підприємств, ускладнюючи їх здатність до вчасного сплати податків);
- фінансові труднощі (відсутність обігових коштів, неплатоспроможність покупців або надмірна кредиторська заборгованість можуть призвести до тимчасових фінансових труднощів, які ускладнюють платежі до бюджету);
- юридичні проблеми (невиконання умов договорів або контрактів, а також донарахування податків після результатів податкових перевірок можуть стати причинами виникнення податкового боргу);
- непередбачувані обставини (наприклад, непередбачені природні чи технічні катастрофи, військові конфлікти або економічні кризи можуть вплинути на фінансове становище підприємств та ускладнити вчасні платежі).

В умовах воєнного стану, перед Україною постали безпрецедентні економічні та безпекові виклики, що вимагають швидких рішень та ефективних дій. Одним із найважливіших інструментів протидії сучасним проблемам стала глобальна трансформація податкової політики держави, що включає в себе не лише оновлення законодавчої бази, але й адаптацію податкової системи до нових економічних реалій. Уряд зосередив увагу на пом'якшенні фінансового навантаження на громадян та підприємства в складних умовах.

Зокрема, було передбачено спрощення процедур адміністрування податків, надано певні податкові пільги та знижено ставки податків для окремих категорій платників, а також запроваджено окремі стимули для підприємств, що створюють робочі місця або релокуються в безпечні регіони. Такі заходи були покликані підтримати економічну активність, стимулювати розвиток підприємництва та забезпечити фінансову стабільність в умовах війни, створюючи більш сприятливі умови для відновлення економіки після її завершення. Втім, не всі ініціативи уряду виявилися успішними та змогли принести очікуваний результат. Деякі запропоновані механізми не виправдали себе на практиці, тоді як інші зіткнулися з труднощами у впровадженні або викликали неоднозначну реакцію з боку бізнесу та громадськості. З огляду на це, у 2024 році було здійснено перегляд податкової політики та внесено низку змін до податкового законодавства [2].

Розуміння причин податкової заборгованості дозволяє уникнути її негативних наслідків і підтримувати фінансову стабільність держави та платників податків. Зростання податкового боргу в Україні є серйозною економічною проблемою, яка має негативний вплив на фінансові можливості держави, підприємницьку активність та соціальний розвиток. Оптимізація управління податковим боргом в Україні може бути досягнута за допомогою стимулювання економічного зростання, зменшення тіньової економіки, покращення адміністрування податків, боротьби з ухиленням від сплати податків та за допомогою оптимізації управління податковим боргом за допомогою використання ризик-орієнтованого підходу та залучення міжнародного досвіду [1].

Список використаних джерел

1. Круглякова, В., & Пилат, М. (2024). ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПОДАТКОВИМ БОРГОМ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ВИКЛИКИ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ. *Економіка та суспільство*, (63). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-116>
2. Матвійчук Л.О., Лопатовська О.О., Мельничук І.І., Хома Д.М. Податкові новації в умовах воєнного стану: законодавчі зміни та підходи до управління податковими ризиками. *Modern Economics*. 2025. № 49(2025). С. 148-153. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V49\(2025\)-20](https://doi.org/10.31521/modecon.V49(2025)-20).

УДК 336

О.Ю. Захарчук, магістр II курсу гр.ЗФБС-24М,ФБСО
Науковий керівник В.В. Довгалик, к.е.н.,доц.
Державний університет «Житомирська політехніка»

Вплив воєнного стану на податкову систему України

Податкова система є основою фінансової безпеки будь-якої держави, а в умовах воєнного стану — її критично важливим інструментом виживання та підтримання функціонування економіки. Після початку повномасштабної агресії Російської Федерації проти України у 2022 році фінансова політика держави зазнала суттєвих змін, спрямованих на збереження економічної активності, стимулювання бізнесу та забезпечення стабільного надходження коштів до бюджету для фінансування оборонних і соціальних витрат.

До війни податкова система України характеризувалася поступовим реформуванням, орієнтованим на європейські стандарти. Основними джерелами наповнення бюджету залишалися податок на додану вартість, податок на доходи фізичних осіб, податок на прибуток підприємств, акцизний податок, рентні платежі та мито. У 2021 році частка податкових надходжень у структурі державного бюджету становила понад 82 %, що свідчило про значну залежність країни від ефективності фінансової системи. Проте початок війни спричинив глибоку економічну кризу: частина підприємств припинила діяльність, багато регіонів зазнали руйнувань, а надходження до бюджету різко скоротилися.

З метою стабілізації економіки урядом було прийнято низку антикризових рішень. Зокрема, запроваджено спрощену систему оподаткування для суб'єктів малого та середнього бізнесу — платники єдиного податку третьої групи отримали можливість сплачувати лише 2 % від обороту. Було тимчасово призупинено нарахування та сплату деяких податків у регіонах, де ведуться бойові дії, а також скасовано штрафи та пеню за прострочення платежів. Введено мораторій на більшість перевірок, щоб зменшити адміністративний тиск і дати можливість бізнесу зберегти робочі місця.

Важливою зміною стало і введення податкових пільг для імпорту товарів гуманітарного, медичного та військового призначення. Це дозволило оперативно забезпечити армію та населення необхідними ресурсами. Благодійні фонди та волонтерські організації отримали звільнення від оподаткування гуманітарної допомоги, що дало змогу легально й швидко оформлювати передачу допомоги постраждалим. Податкова система таким чином набула ознак гнучкого інструменту підтримки обороноздатності держави.

Однак війна виявила і низку системних проблем у податковій сфері. По-перше, різке падіння обсягів виробництва та споживання призвело до скорочення податкової бази. За даними Міністерства фінансів, у 2022 році доходи бюджету від податку на прибуток підприємств зменшилися майже на третину. По-друге, зросла частка тіньового сектору, адже багато суб'єктів господарювання намагаються мінімізувати податкові зобов'язання, працюючи неофіційно. Це, у свою чергу, підриває довіру до державних інституцій та створює нерівні умови конкуренції. По-третє, надмірна кількість тимчасових пільг без чіткої стратегії поступового скасування може в майбутньому ускладнити відновлення стабільної фінансової політики.

Варто зазначити, що податкова система в умовах війни продемонструвала значну здатність до адаптації завдяки процесам цифровізації, які активно впроваджувалися ще до 2022 року. Електронні сервіси - зокрема «єдиний кабінет платника податків», електронна звітність, автоматизований облік ПДВ - дозволили забезпечити безперебійне адміністрування податків навіть у період активних бойових дій. Завдяки цифровим інструментам вдалося мінімізувати вплив людського чинника та корупційних ризиків, що є важливим кроком на шляху до підвищення довіри між державою та платниками.

У післявоєнний період перед Україною стоять завдання переходу від кризових податкових рішень до системних реформ. Пріоритетами мають стати:

- стабілізація податкового законодавства та повернення до прогнозованої політики;
- розширення податкової бази за рахунок детінізації економіки;
- підвищення ефективності адміністрування податків шляхом автоматизації процесів;
- спрощення звітності для малого бізнесу та стартапів;
- забезпечення прозорості використання податкових надходжень, що підвищить рівень довіри суспільства до держави.

Відновлення країни після війни потребуватиме значних інвестицій, тому податкова система має виконувати не лише фінансову, а й стимулюючу функцію. Запровадження податкових стимулів для інвесторів, пільг для галузей, що займаються відбудовою інфраструктури, та програм підтримки підприємництва стане запорукою економічного зростання. Важливим напрямом залишається гармонізація українського податкового законодавства з європейськими нормами, що сприятиме інтеграції України до єдиного економічного простору ЄС.

Секція 5. Проблеми теорії та практики державних фінансів

Отже, податкова система України в умовах воєнного стану довела свою життєздатність і здатність до швидкого реагування на кризові обставини. Завдяки гнучкості, цифровізації та впровадженню податкових стимулів вдалося уникнути фінансового колапсу, підтримати бізнес і зберегти соціальну стабільність. Подальший розвиток цієї системи повинен ґрунтуватися на принципах прозорості, справедливості та партнерства між державою і платниками податків, що є необхідною умовою для економічного відновлення та сталого розвитку України.

Список використаних джерел

1. Податковий кодекс України. Відомості Верховної Ради України. 2011. №13–14.
2. Міністерство фінансів України. Податкова політика в умовах воєнного стану: аналітична довідка. Київ, 2023.
3. Офіційний сайт Державної податкової служби України. Податкові пільги для бізнесу під час війни. URL: <https://tax.gov.ua>
4. Світовий банк. Ukraine Economic Update: Fiscal Policy and Recovery. Washington, 2023.

УДК 336.74:004.94:330.8

С.М. Защипас, аспірант
Науковий керівник: О.М. Петрук д.е.н., професор кафедри
фінансів та цифрової економіки
Державний університет «Житомирська політехніка»

ЕНДОГЕННА ТА ЕКЗОГЕННА ПРИРОДА ГРОШОВОЇ ПРОПОЗИЦІЇ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ВІРТУАЛЬНИХ АКТИВІВ.

У контексті цифрової трансформації економіки віртуальні активи (ВА) набувають нового змісту як у глобальному, так і в українському вимірі. Їх поступова інтеграція в грошово-кредитну систему актуалізує питання природи та механізмів формування сучасної грошової пропозиції. Аналіз впливу ВА на пропозицію грошей доцільно здійснювати крізь призму двох класичних підходів – екзогенного та ендогенного, які по-різному визначають джерела створення грошей і роль центрального банку. Таке співвіднесення дає змогу чіткіше окреслити місце ВА в сучасній монетарній архітектурі.

Екзогенний підхід трактує грошову масу як величину, що визначається насамперед зовнішніми щодо приватного сектору чинниками – цілеспрямованою політикою центрального банку [5]. Ключем є управління грошовою базою $M0$ («гроші високої ефективності»), яка складається з готівки поза банками та обов'язкових резервів. Такий підхід підкреслює спроможність регулятора контролювати обсяг грошей за допомогою інструментів монетарної політики – операції на відкритому ринку, норми резервування тощо. Це має дозволити прямо змінювати $M0$. Купівля цінних паперів збільшує резерви банків і розширює базу, а продаж – вилучає ліквідність. Зміна нормативів резервування перерозподіляє частку депозитів між обов'язковими та вільними резервами. Механізмом передавання імпульсу від $M0$ до ширших агрегатів виступає грошово-кредитний мультиплікатор. За екзогенною логікою відносна стабільність мультиплікатора дає змогу, контролюючи базу, керувати $M1$ та $M2$, щоб досягати макроекономічних цілей [5]. У цій парадигмі центральний банк активно формує пропозицію грошей.

Ендогенний підхід виходить із того, що обсяг грошей визначається внутрішніми процесами – насамперед попитом нефінансового сектору на банківські кредити [5]. Комерційні банки «створюють» гроші, надаючи позики й одночасно формуючи депозити позичальників, що безпосередньо збільшує $M1/M2$. Отже, кредитна експансія є первинною щодо зростання широких агрегатів. У цій логіці центральний банк виконує переважно акомодативну функцію: він забезпечує платіжну стабільність та утримує короткострокову ставку на цільовому рівні. Похідний попит банків на резерви задовольняється за встановленою ціною, а не у фіксованому обсязі. Концепція стабільного мультиплікатора втрачає центральність, адже причинність іде від кредиту до грошей, а не навпаки. Процес створення ВА в більшості випадків відбувається поза прямим контролем центральних банків. І хоча сучасні механізми емісії ВА – ICO, DeFi-протоколи, смарт-контракти – розширюють доступ до капіталу, але потребують переосмислення нагляду [9; 10]. Цей сегмент цифрової економіки вимагає комплексного підходу з огляду на інтереси всіх стейкхолдерів і можливі системні наслідки [2].

Емісія ВА не відповідає екзогенній моделі, бо відсутня керована регулятором «база» і передбачуваний мультиплікатор. Вона лише нагадує ендогенність, бо реагує на попит інвесторів/користувачів, але керується алгоритмами та цілями приватних проєктів, а не кредитними потребами реальної економіки. Створення ВА саме по собі не генерує автоматичного попиту на резерви $M0$.

Вплив ВА на $M1/M2$ переважно опосередкований через грошові потоки між крипторинком і банківськими депозитами, зміну структури портфелів і швидкості обігу. Висока волатильність стримує включення ВА до стандартних грошових агрегатів. Винятком можна вважати стейблкоїни, чії резерви можуть зберігатися у банківських активах і тісніше взаємодіяти з традиційною системою.

Для банківської системи це означає одночасно ризики дезінтермедіації та можливості інтеграції (кастодіальні сервіси, продукти інвестування, конверсія ВА-фіат). Зі зростанням взаємопов'язаності ВА і традиційних фінансів підвищуються системні ризики та вимоги до нагляду [2]. Регуляторна архітектура має адаптуватися до нових каналів передавання шоків.

У ризикоорієнтованій перспективі є вірогідність ослаблення позицій національної валюти, дестабілізації процентної політики та зміни структури агрегатів за умов поширення криптовалют [1]. Рада НБУ також вказує на загрози витіснення національної валюти, формування паралельної грошової системи й обхід AML/CFT-вимог [3]. Це підсилює аргументи на користь обережної інтеграції ВА.

Нормативний контекст ускладнює межу між грошима і ВА: стейблкоїни та CBDC формують нові виклики та можливості. І хоча CBDC прямо не належать до ВА ані за Законом України «Про віртуальні активи», ані за підходами FATF і MiCA [4; 6; 11], аналітичні паралелі щодо їх впливу на грошову пропозицію є релевантними для порівняльного аналізу.

Емпіричні свідчення демонструють, що емісія доларових стейблкоїнів може мати скорочувальний ефект на грошову пропозицію США через інвестування резервів у казначейські папери, тобто поза мультиплікацією депозитів [8]. За оцінками, на 2022 рік чистий ефект становив близько 1,1 – 1,2% загальної пропозиції грошей [8], що можна вважати ілюстрацією макроефекту приватних «квазігрошових» інструментів.

Для Китаю зафіксовано негативний зв'язок між зростанням ціни біткойна (BPG) та інфляцією і швидкістю обігу грошей, тоді як вплив на реальний курс не виявлено [7]. Це підтверджує селективність і контекстозалежність каналів впливу ВА

Висновки: Ендогенна та екзогенна природа грошової пропозиції в умовах розвитку віртуальних активів відображає трансформацію класичних уявлень про джерела створення грошей. Екзогенна модель, у межах якої центральний банк визначає обсяг ліквідності через контроль за грошовою базою, втрачає свою домінуючу роль у цифровій економіці. Поява децентралізованих механізмів емісії, таких як криптоактиви, токени чи стейблкоїни, створює автономні канали формування вартості, що діють поза межами традиційної монетарної юрисдикції та послаблюють здатність регулятора впливати на кількісні параметри грошового обігу.

Водночас ендогенна концепція, що базується на внутрішньому, попит-веденому характері створення грошей, виявляється більш придатною для пояснення динаміки грошової пропозиції в цифрову добу. Віртуальні активи демонструють подібність до ендогенних процесів, оскільки їх емісія та обіг зумовлені попитом з боку користувачів, інвесторів і ринку, а не адміністративними рішеннями центрального банку. Проте ця ендогенність набуває нової – постбанківської – форми, адже створення цифрової вартості не супроводжується класичним кредитним мультиплікатором і не породжує попиту на резерви М0.

Отже, у сучасних умовах формується гібридна архітектура грошової пропозиції, де екзогенна складова забезпечує стабільність і регуляторний контроль, а ендогенна – гнучкість і інноваційність фінансової екосистеми. Віртуальні активи стають сполучною ланкою між цими двома парадигмами, поступово перетворюючи грошову систему на багаторівневу, у якій взаємодіють державні, банківські та приватні цифрові форми вартості.

Список використаних джерел

1. Васильчишин О. Б. Основні напрямки впливу криптовалют на монетарну політику та фінансову безпеку банківських систем / О. Б. Васильчишин // Економічний аналіз. – 2017. – Vol. 27, Issue 4. – P. 152–160.
2. Олійник Д. І. Обіг віртуальних активів в Україні / Д. І. Олійник. – Київ : Національний інститут стратегічних досліджень, 2022 [Electronic resource] - Access mode: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-07/oliinik.pdf>.
3. Основні засади грошово-кредитної політики на 2022 рік та середньострокову перспективу / Рада Національного банку України, 2021 [Electronic resource] - Access mode: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MPG_2022-mt.pdf?v=4.
4. Про віртуальні активи : Закон України від 17.02.2022 № 2074-IX / Верховна Рада України [Electronic resource] - Access mode: <http://zakon.rada.gov.ua/go/2074-20>.
5. Deleidi M. Money Creation in the Eurozone: An Empirical Assessment of the Endogenous and the Exogenous Money Theories / M. Deleidi, G. Fontana // Review of Political Economy. – 2019. – Vol. 31, Issue 4. – P. 559–581 DOI:10.1080/09538259.2020.1737390.
6. Financial Action Task Force Virtual assets: Targeted update on implementation of the FATF standards on vas and vasps / Financial Action Task Force. – 2024 [Electronic resource] - Access mode: <https://www.fatf-gafi.org/en/publications/Fatfrecommendations/targeted-update-virtual-assets-vasps-2024.html>.
7. Li X. Impacts of bitcoin on monetary system: Is China's bitcoin ban necessary? / X. Li, R. Wu, C. Wang // Research in International Business and Finance. – 2024. – Vol. 69. – P. 102237 DOI:10.1016/j.ribaf.2024.102237.
8. Nizam A. M. How the fiat-backed stablecoins are manipulating US money supply / A. M. Nizam // 2023, SSRN Electronic Journal. – 2023 DOI:10.2139/ssrn.4510449.
9. Werner S. M. SoK: Decentralized Finance (DeFi) / S. M. Werner, D. Perez, L. Gudgeon, at-al. – arXiv, 2022 DOI:10.48550/arXiv.2101.08778.
10. Zetzsche D. The ICO gold rush: It's a scam, it's a bubble, it's a super challenge for regulators / D. Zetzsche, R. Buckley, D. Arner, J. Barberis // Harvard International Law Journal. – 2018. – Vol. 60, Issue 2. – P. 267–309.
11. Regulation (EU) 2023/1114 of the European parliament and of the council of 31 may 2023 on markets in crypto-assets, and amending regulations (EU) no 1093/2010 and (EU) no 1095/2010, and directives 2013/36/EU and (EU) 2019/1937 / European Parliament and the Council of the European Union, 2023 [Electronic resource] - Access mode: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2023/1114/oj/eng>.

УДК 336

Іванисько Н.М., аспірантка

Науковий керівник - Виговська Н.Г., д.е.н., проф.

Державний університет «Житомирська політехніка»

ПРОГРАМА «ОСЕЛЯ» ЯК ІНСТРУМЕНТ БЮДЖЕТНОЇ ПОЛІТИКИ У ФІНАНСУВАННІ ЖИТЛОВОГО БУДІВНИЦТВА

Програма «Оселя» є одним з інструментів вирішення проблеми забезпечення житлом та не втрачає своєї актуальності протягом останніх років. «Оселя» - це програма доступного кредитування житла, що була ініційована Президентом України у жовтні 2022 року, в основі якої закладено прозорі умови, простий механізм та фіксовані ставки. Програма реалізується Міністерством економіки України спільно з Міністерством цифрової трансформації та ПрАТ «Укрфінжитло». Характерною особливістю даної програми виступають умови кредитування, а саме: відсоткові ставки в залежності від категорій, що представлено в табл. 1

Таблиця 1

Умови кредитування за державною Програмою «Оселя»		
№ з/п	Категорії	Відсоткова ставка
1	2	3
1.	Військовослужбовці	Перші 10 років – 3%; 3 11- го року – 6%; Максимальний термін кредиту – 240 місяців (20 років) з можливістю дострокового погашення.
2.	Медичні працівники	
3.	Педагогічні працівники	
4.	Наукові та науково-педагогічні працівники	
5.	Ветерани війни та члени їх сімей	Перші 10 років – 7 %; 3 11- го року – 10%; Максимальний термін кредиту – 240 місяців (20 років) з можливістю дострокового погашення.
6.	Внутрішньо-переміщені особи	
7.	Інші громадяни (за певних умов)	

*сформовано на основі джерела [1]

Станом на 1 квартал 2025 року у програмі беруть участь 11 банків-партнерів, що створює позитивну конкуренцію на ринку та підвищує доступність кредитування. У топ-3 банки-партнери програми за обсягом та кількістю наданих кредитів входять: «Ощадбанк» (з часткою 37,4% від загальної кількості наданих кредитів та на суму 10 088 млн.грн), «ПриватБанк» (з часткою 27,8% від загальної кількості наданих кредитів на суму 7 231 млн. грн) та «Укргазбанк» (з часткою 25,0% від загальної кількості наданих кредитів на суму 7 276 млн. грн). Загальна статистика щодо кількості наданих кредитів за програмою «Оселя» представлено на рис. 1.

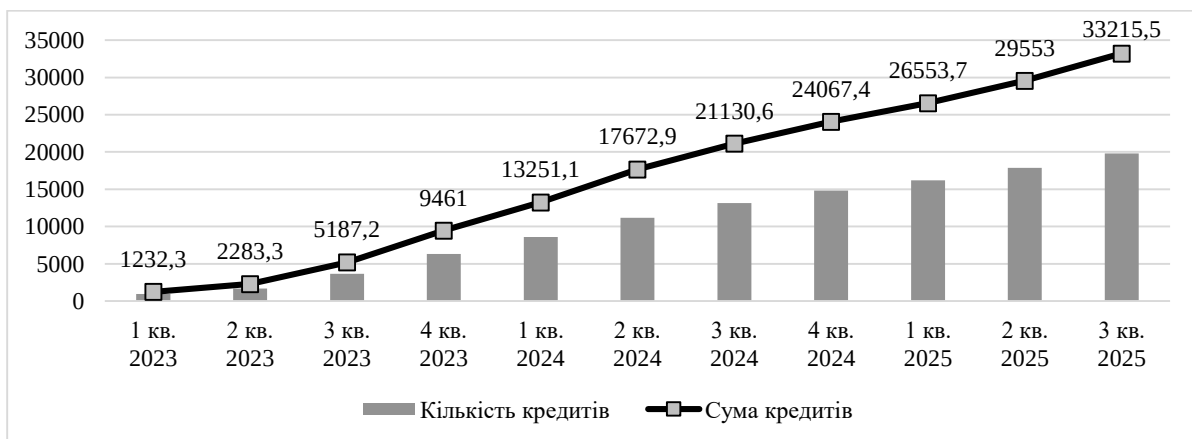


Рис. 1. Кількість наданих кредитів за програмою «Оселя» протягом 2023-2025 рр.

*побудовано на основі [1]

Програмою передбачено можливість отримання кредиту на придбання нерухомості на стадії будівництва (майнові права), нерухомості від забудовника, що введена в експлуатацію та житла на вторинному ринку. Частка наданих кредитів, що припадає на вторинний ринок складає 65%, а на первинний ринок - 7%. Кількість наданих кредитів у розрізі нерухомості представлено на рис. 2.

Секція 5. Проблеми теорії та практики державних фінансів

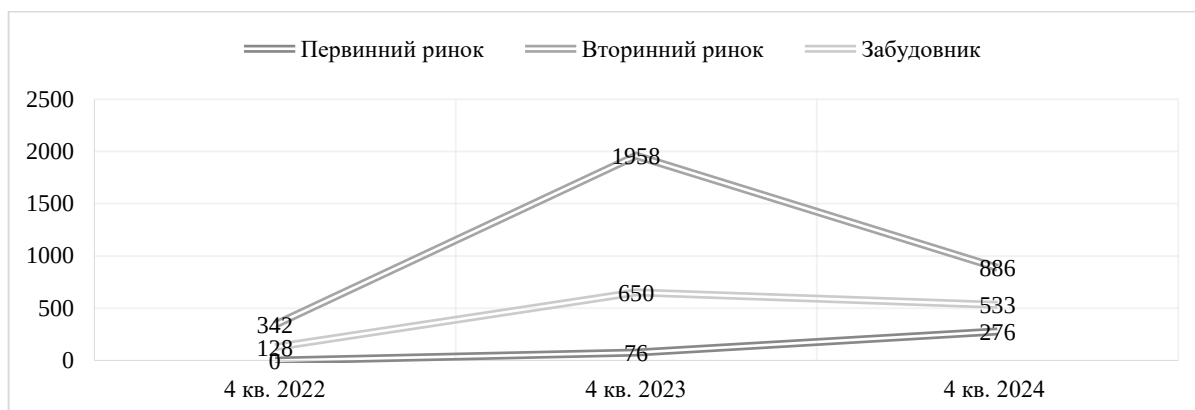


Рис. 2. Кількість наданих кредитів у розрізі нерухомості протягом 2022-2024 рр.*

*побудовано на основі [1]

Найбільша кількість наданих кредитів у розрізі загальної площі припадає на нерухомість 50-73 кв.м., що складає 40% від кількості наданих кредитів. Проте, слід вказати, що частка нерухомості із загальною площею менше 50 кв.м. посідає друге місце та складає 39% від кількості наданих кредитів. Нерухомість загальною площею від 73-100 кв.м. складає 17% від кількості наданих кредитів, а понад 100 кв.м. лише 4%. Середня площа придбаної нерухомості за програмою «Оселя» складає 57,3 м².

За умовами програми, можливість придбання житла (майнових прав) на первинному ринку, що перебуває на стадії будівництва, доступно лише в об'єктах, що акредитовані банками-партнерами програми. Станом на 17 вересня 2025 року загальна сума наданих кредитів за програмою «Оселя» за період дії програми складає 33 263,7 млн. грн, що підтверджує актуальність та зростання попиту на дану програму серед населення.

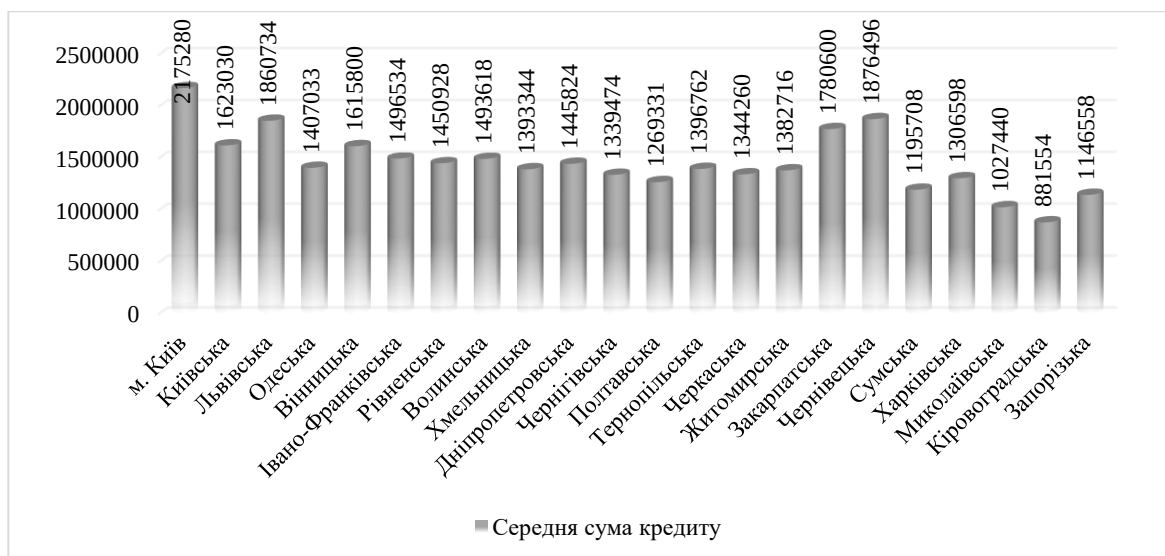


Рис.3. Середня сума наданих кредитів за програмою «Оселя» у розрізі областей

*побудовано на основі [1]

Найбільша середня сума кредиту спостерігається у м. Києві та у західних областях України, зокрема у Чернівецькій, Львівській та Закарпатській областях, що пов'язано з впливом факторів, що спричинені війною та, зокрема, релокацією забудовників у західні області країни.

Варто зазначити, що вищевказана програма має свої певні переваги та недоліки, серед основних переваг: фіксовані пільгові ставки, термін кредитування до 20 років, початковий внесок від 10% вартості житла для молоді віком до 25 років. Серед недоліків програми: високий початковий внесок від 20% вартості житла (за винятком осіб до 25 років), чіткі критерії до вибору нерухомості, що обмежує вибір.

Інструменти бюджетної політики, що забезпечують фінансування будівництва житла, відіграють важливу роль та потребують адаптації і подальшої модернізації, враховуючи вплив внутрішніх та зовнішніх факторів.

Список використаних джерел:

1. Українська фінансова житлова компанія. URL: <https://ukrfinzhytlo.in.ua/>.

УДК 336

Климчук Д.Ю., магістрант
1 курсу, групи ФБСМ-10Науковий керівник – Довгалик В. В., к.е.н., доц.
Державний університет «Житомирська політехніка»**СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ПОДАТКОВОГО ПЛАНУВАННЯ В МАЛОМУ ТА
СЕРЕДНЬОМУ БІЗНЕСІ**

У сучасних умовах постійних змін у податковому законодавстві та економічній нестабільності особливий акцент ставиться на розробку ефективних стратегій податкового планування. Для малого та середнього бізнесу (МСП) податкове планування є не лише інструментом зниження фіскальних витрат, а й важливим елементом забезпечення фінансової стійкості, підвищення конкурентоспроможності та досягнення сталого розвитку. Наприклад у 2023 році в Україні було зареєстровано понад 2 млн ФОП, які сплатили 15,2 млрд гривень єдиного податку.

Стратегічне податкове планування у сфері малого та середнього підприємництва є визначальним елементом збереження фінансової стабільності, підвищення рівня конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку підприємницького сектору економіки. У контексті динамічних змін зовнішнього середовища податкове планування слід розглядати як ключову управлінську концепцію, спрямовану на мінімізацію фінансових ризиків та оптимізацію використання наявних ресурсів. Так лише за 2024 рік кількість зареєстрованих ФОПів зросла більше ніж на 119 тис. осіб, що свідчить про високий рівень підприємницької активності навіть у період економічної нестабільності.

Концепція податкового планування реалізується через превентивну та адаптивну моделі податкового планування. Превентивна модель податкового планування ґрунтується на завчасному врахуванні можливих ризиків через прогнозування змін у податковому законодавстві, оптимальний розподіл доходів і витрат, а також створення фінансових резервів для подолання непередбачуваних обставин. Адаптивна модель, навпаки, вирізняється оперативністю та гнучкістю у реагуванні на зовнішні виклики. Вона надає можливість підприємствам зберігати стійкість фінансових позицій та гарантувати виконання законодавчих зобов'язань. Поєднання превентивного й адаптивного підходів формує збалансовану систему податкового управління, яка враховує стратегічні довгострокові завдання бізнесу разом із досягненням короткострокових результатів його розвитку.

У практиці малого й середнього бізнесу ключовою метою податкового планування постає забезпечення оптимального балансу між дотриманням норм законодавства та економічною доцільністю здійснення податкових платежів. Ефективність запроваджених механізмів податкового планування значною мірою залежить від рівня податкової обізнаності підприємців, професійних компетенцій бухгалтерських працівників та передбачуваності й стабільності нормативної бази. За оцінками аналітичних досліджень, середні витрати підприємства на дотримання податкових вимог (звітності, облік, консультації) сягають приблизно 100 тис. грн на рік, що свідчить про суттєвий адміністративний тиск навіть при формальному дотриманні норм законодавства.

Спрощена система оподаткування виступає однією з важливих складових адаптивного підходу до податкового регулювання, сприяючи легалізації підприємницької діяльності, зниженню адміністративного навантаження та забезпеченню стабільної діяльності малого бізнесу. Однак актуальною залишається потреба в удосконаленні механізмів контролю за функціонуванням спрощеної системи оподаткування. Це необхідно для уникнення зловживань та підтримання її ролі як інструменту розвитку малого та середнього підприємництва.

Результати проведеного дослідження свідчать про те, що ефективне податкове планування є важливим елементом стратегічного управління малими та середніми підприємствами. Запровадження превентивних і адаптивних підходів дозволяє не лише мінімізувати податкові ризики, але й підвищити адаптивність управлінських рішень, сприяючи забезпеченню стабільного розвитку навіть у контексті динамічних змін податкової політики. Спрощена система оподаткування виконує суттєву підтримуючу функцію для малого бізнесу, однак потребує подальшого вдосконалення з метою досягнення оптимального балансу між фіскальними інтересами держави та економічними потребами підприємницької спільноти.

Список використаних джерел

1. Клюс Ю., Мохамед С. Х. І. Впровадження податкового планування на промисловому підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № 27. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/761>
2. Огренич Ю., Меньяло В., Забеліна Д. Податкове планування та прогнозування на підприємствах: теоретико-методичні засади, особливості та напрями вдосконалення. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4(51). С. 27-36. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1075>.
3. Шарманська В., Заверуха Т. Оптимізація оподаткування підприємств в сучасних економічних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-70>.

УДК 336.14

Кулак Є.О., студент 1 курсу гр. ФБСМ-11, ФБСО
 Науковий керівник – д.е.н., проф. Виговська Н.Г.
 Державний університет «Житомирська політехніка»

ТРАНСФОРМАЦІЯ ВІЙСЬКОВОГО ЗБОРУ ЯК ФІСКАЛЬНОГО ІНСТРУМЕНТУ ПОСИЛЕННЯ ОБОРОНОЗДАТНОСТІ УКРАЇНИ

Підвищення ставки військового збору для фізичних осіб з 1,5% (до кінця 2024 року) до 5% (з початку 2025 року), а також поширення цього збору на платників єдиного податку стало вагомим, хоча й неоднозначним фінансовим заходом для забезпечення стрімкого зростання витрат на оборону України в умовах повномасштабного військового конфлікту. Зважаючи на це, військовий збір перетворився з додаткового джерела наповнення бюджету (до 2022 року) на критичний і цільовий механізм фінансування Збройних Сил України, який відіграє ключову роль у підтриманні обороноздатності країни та макрофінансової стабільності, попри можливі ризики скорочення бізнес-активності та збільшення податкового тягаря для найманих працівників.

Аналіз впливу військового збору на суму видатків на оборону представлено в табл. 1

Таблиця 1

Аналіз впливу військового збору на видатки на оборону 2021 – 2025 рр.

Період	Ставка військового збору (ВЗ)	Платники	Функція/Призначення ВЗ	Вплив на видатки на оборону та економіку
1	2	3	4	5
2021 рік (Довоєнний)	1,5%	Фізичні особи (наймані працівники, доходи ФОП на ЗСО)	Нецільове наповнення загального фонду Держбюджету. Додаткове джерело фінансування.	Станом на 31.12.2021 року, видатки становили 127527,3 млн. грн (8,6% у загальній структурі видатків ДБУ)
2022 рік	1,5%	Фізичні особи	Де-факто ключове джерело, спрямоване на покриття оборонних потреб (через значне зростання загальних потреб).	Станом на 31.12.2022 року, видатки становили 1142872,4 млн. грн (42,2% у загальній структурі видатків ДБУ)
2023 рік				Станом на 31.12.2023 року, видатки становили 2097620,5 млн. грн (52,3% у загальній структурі видатків ДБУ)
2024 рік				Станом на 31.12.2024 року, видатки становили 3304475,1 млн. грн (51,5% у загальній структурі видатків ДБУ)
2025 рік (Підвищення ставки)	5% (для фіз. осіб); 1% (для ФОП 3 гр.); 10% від мін. ЗП (для ФОП 1, 2, 4 гр.)	Фізичні особи; вперше ФОП на спрощеній системі оподаткування.	Цільове спрямування коштів через спецфонд на потреби ЗСУ (грошове забезпечення, закупівля техніки).	Станом на 01.09.2025 року, видатки становили 1803264,0 млн. грн (55,69% у загальній структурі видатків ДБУ)

Побудовано на основі джерел: [1], [2], [3]

Секція 5. Проблеми теорії та практики державних фінансів

Трансформація військового збору (ВЗ) в Україні протягом 2021–2025 років відображає прямий зв'язок між фінансовою політикою та нагальними потребами національної безпеки.

У довоєнному періоді 2021 року військовий збір зі ставкою 1,5% виконував допоміжну, нецільову функцію, спрямовуючись у загальній сумі до загального бюджету. Тому його внесок у фінансування оборонних потреб був незначним.

Під час повномасштабної війни у 2022–2024 роках, попри збереження тієї ж ставки в 1,5%, військовий збір набув вирішального значення як основне джерело внутрішнього фінансування оборони. Цьому сприяло значне розширення податкової бази, що стало результатом мобілізації та зростання заробітних плат військовослужбовців. Завдяки цьому вдалося забезпечити фінансову підтримку безпрецедентно високих видатків на оборону.

У 2025 році, під час фінансової мобілізації, було впроваджено підвищення ставки військового збору для фізичних осіб до 5% та її поширення на фізичних осіб-підприємців. Це стало важливим кроком у реформуванні фінансів, перетворивши військовий збір на стратегічне джерело для цільового фінансування Збройних Сил України через спеціальний фонд і забезпечивши очікуваний приріст надходжень.

Трансформація військового збору в Україні протягом 2021–2025 років є яскравою ілюстрацією того, як фінансова політика адаптується до екстремальних вимог національної безпеки.

Військовий збір еволюціонував від:

1. Символу солідарності (2021) - скромний, допоміжний податок зі ставкою 1,5%, який надходив до загального фонду, виконуючи скоріше морально-політичну, ніж критичну фінансову функцію.

2. Ключового фінансового індикатора (2022–2024) - незважаючи на незмінну ставку 1,5%, завдяки експоненційному зростанню податкової бази (масштабна мобілізація та суттєве підвищення грошового забезпечення військових), військовий збір фактично перетворився на основний внутрішній механізм фінансування безпрецедентно високих оборонних витрат.

3. Стратегічного, цільового інструменту (2025) - підвищення ставки до 5% та поширення на ФОП, а також переведення надходжень у Спеціальний фонд для цільового фінансування ЗСУ, закріпило його статус як стратегічного джерела для забезпечення довгострокової військової стійкості держави.

Цей необхідний розвиток, критично важливий для зміцнення державної стійкості в умовах повномасштабної війни, неминуче супроводжується значними фінансовими та макроекономічними викликами. Цей процес формує компроміс між підтримкою обороноздатності та мінімізацією економічних ризиків.

Головний виклик полягає у значному збільшенні податкового навантаження на громадян та підприємців. Підвищення ставки для фізичних осіб до 5% і поширення обов'язку сплати ВЗ на ФОП фактично означає:

- зниження купівельної спроможності: для найманих працівників це призводить до зменшення чистого доходу, що може негативно позначитися на споживчому попиті та обмежувати можливості економічного відновлення.

- тиск на бізнес: для ФОП - це додаткові операційні витрати, що може стримувати розвиток малого та середнього бізнесу, який є критично важливим для створення робочих місць та економічної гнучкості.

Мобілізація фінансних ресурсів через підвищення податків, хоч і необхідна для нагальних військових потреб, проте несе макроекономічні ризики, зокрема:

- тінізація економіки: надмірне податкове навантаження може стимулювати суб'єктів господарювання до переходу в тіньовий сектор, щоб уникнути сплати, що, зрештою, підірве фінансову базу, яку намагається зміцнити держава;

- конкурентоспроможність: високе податкове навантаження на працю (ПДФО + ВЗ) може знизити конкурентоспроможність українських підприємств на міжнародних ринках і скоротити суму інвестицій, необхідних для післявоєнної відбудови.

Таким чином, військовий збір перетворився з податку «солідарності» до ключового фінансового механізму, який забезпечує суттєву частку внутрішнього фінансування великих сум оборонних витрат, критично важливих для зміцнення державної стійкості. Однак цей розвиток супроводжується значними викликами: зростає податкове навантаження на громадян і підприємців, що вимагає компромісу між підтримкою обороноздатності та мінімізацією макроекономічних ризиків.

Список використаних джерел:

1. Видатки держбюджету України (2014-2025). URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/expense/> (дата звернення: 19.10.2025).

2. Русецька Є. «Цей військовий збір є непосильним»: бізнес та військові реагують на підвищення податку. *Радіо Свобода*. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/viyskovyy-zbir-ye-neposylnym/33235022.html> (дата звернення: 19.10.2025).

3. Військовий збір в Україні у 2025 році - eDilo. eDilo. URL: <https://edilo.com.ua/blog/viyskovyj-zbir-v-ukrayini-u-2025-roczii/> (дата звернення: 19.10.2025).

УДК 336

Литвинчук І.В., к.е.н., доц., доцент кафедри фінансів та цифрової економіки
 Дрозд Л.А., студентка II курсу групи Зфбс 24-М
 Державний університет «Житомирська політехніка»

ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ ПРОГНОЗУВАННЯ ДОХОДІВ ОБЛАСНОГО БЮДЖЕТУ В УМОВАХ РИЗИКІВ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

Прогнозування доходів бюджету є однією з найважливіших проблем, що виникають під час його формування. Особливо це стосується прогнозування на перспективу. Нові чинники, а також новітні загрози, що пов'язані з вторгненням росії на територію України, мають значний вплив на розвиток бюджетних відносин, формування бюджету різного рівня, а також всієї економіки країни. Особливо актуальне постає питання прогнозування в умовах відновлення повноцінного середньострокового бюджетного планування [1].

При визначенні обсягу планових показників доходів бюджету використовують їх прогнозні значення, тому від точності прогнозів, у значній мірі, залежить якість бюджетної політики. Завищення доходів бюджету, що очікуються, веде до невідповідності між зобов'язаннями держави та можливостями їхнього виконання.

За допомогою методу екстраполяції зробимо прогноз доходів загального фонду (рис.1) та спеціального фонду (рис. 2) обласного бюджету Житомирської області.



Рис. 1. Прогноз доходів загального фонду обласного бюджету Житомирської області**



Рис. 2. Прогноз доходів спеціального фонду обласного бюджету Житомирської області**

Секція 5. Проблеми теорії та практики державних фінансів

****Побудовано авторами на основі [2; 3]**

На основі проведеного дослідження та прогнозу, здійсненого за методом екстраполяції, можна сформулювати наступні ключові висновки щодо доходів загального та спеціального фондів обласного бюджету Житомирської області:

Прогнозування доходів загального фонду обласного бюджету (рис. 1) демонструє негативну динаміку на короткострокову перспективу (2025-2026 рр.) порівняно з попередніми роками, що передували повномасштабному вторгненню. Після пікового значення 2018 року (7839 221,3 тис. грн) та значного падіння у 2020 році, доходи загального фонду демонстрували певні коливання. Прогнозні значення на 2025 рік (2474 117,5 тис. грн) та 2026 рік (2184 338,3 тис. грн) свідчать про зниження фінансової стійкості загального фонду, що, ймовірно, обумовлено загальними економічними ризиками та викликами військового стану. Недостовірне прогнозування (завищення очікуваних доходів) може призвести до невідповідності між зобов'язаннями та можливостями їхнього виконання, що є критичним в умовах нинішніх ризиків.

Доходи спеціального фонду обласного бюджету (рис. 2) характеризуються високою волатильністю протягом досліджуваного періоду (2014-2024 рр.). Спостерігаються значні стрибки, зокрема пікові значення у 2021 році (1744 699,9 тис. грн) та 2023 році (1781 423,7 тис. грн), що відображає залежність цього фонду від цільових надходжень, грантів, власних надходжень бюджетних установ та інших непостійних джерел. Прогнозні показники спеціального фонду на 2025 рік (1359 876,1 тис. грн) та 2026 рік (1446 415,1 тис. грн) свідчать про очікуване поступове відновлення та зростання доходів після значного падіння у 2024 році. Це може вказувати на заплановані або очікувані надходження від міжнародних партнерів або збільшення власних надходжень бюджетних установ.

Висока мінливість фінансових потоків в умовах військового стану підтверджує, що прогнозування доходів є однією з найважливіших проблем при формуванні бюджету і має стати невід'ємною частиною бюджетного планування.

Прогнозування має стати невід'ємною частиною процесу бюджетного планування, що дасть змогу проаналізувати тенденції формування ресурсів бюджету та їхнє використання, виявити чинники, які необхідно враховувати у розрахунках бюджетних показників, визначити їх взаємозв'язки. Призначення бюджетного прогнозування полягає в оцінці різних і найвірогідніших варіантів формування ресурсів бюджету і напрямів використання цих ресурсів. Аналіз таких варіантів створює основу для вибору цілей, які є орієнтиром при розробленні бюджету [1].

Таким чином, сучасні умови вимагають максимального розширення області застосування процесу прогнозування, подальшого удосконалення методології і методики розробки прогнозів. Адже чим достовірніше прогнозування процесів суспільного розвитку, тим ефективнішим є планування і керування цими процесами в суспільстві.

Список використаних джерел

1. Кожем'якіна, Світлана Миколаївна (2023) *Прогнози в бюджетному регулюванні розвитку економіки* Часопис економічних реформ (3). с. 34-41. DOI: <https://doi.org/10.32620/cher.2023.3.05>
2. Офіційний сайт Житомирської обласної ради. URL: <https://zt.gov.ua/index.php/diialnist/finansovi-dokumenty/koshtorys-oblasnoi-rady/koshtorys-na-2023-rik>
3. Офіційний сайт Житомирської обласної ради. URL: <https://zt.gov.ua/index.php/diialnist/finansovi-dokumenty/koshtorys-oblasnoi-rady/koshtorys-na-2024-rik>

УДК 336

Литвинчук І.В., к.е.н., доц., доцент кафедри фінансів та цифрової економіки
Кузьміна Н.В., студентка II курсу групи Зфбс 24-М
Державний університет «Житомирська політехніка»

ВПЛИВ ВОЄННОГО СТАНУ НА ДОСТУПНІСТЬ ТА ЯКІСТЬ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ

Повномасштабна війна суттєво вплинула на всі аспекти надання медичних послуг в Україні – від фінансування лікарень і забезпечення ліками до кадрового потенціалу та стану інфраструктури [1;2]. Доступність і якість медичної допомоги в 2022–2025 рр. визначалися не лише обсягом коштів, а й фізичною можливістю отримати допомогу в умовах бойових дій, окупації, переміщення населення та руйнування медичних закладів [3; 6; 7].

З початком воєнного стану система охорони здоров'я зіткнулася з безпрецедентними викликами: значна частина медичної інфраструктури опинилася у зоні активних бойових дій, порушилися логістичні ланцюги постачання медикаментів, а кадровий потенціал зазнав суттєвих втрат через евакуацію, мобілізацію чи еміграцію спеціалістів [1;4].

Одночасно різко зросла потреба у медичній допомозі для військових і цивільного населення, що постраждало від бойових дій, травм, психологічних розладів та хронічних захворювань, які потребують безперервного лікування [7;8].

У цих умовах держава, міжнародні партнери та благодійні організації змушені були шукати нові підходи до фінансування, організації медичної допомоги та забезпечення безперервності її надання [2;6].

Одним із ключових напрямів стало збереження стійкості системи шляхом запровадження глобальних бюджетів, підтримки зарплат медичних працівників, залучення гуманітарної допомоги, мобільних клінік і телемедичних технологій. Саме завдяки цим заходам вдалося запобігти повному колапсу галузі та забезпечити мінімально необхідний рівень доступності медичних послуг навіть у кризових регіонах.

Для систематизації основних проблем, антикризових рішень і їх наслідків у сфері доступності та якості медичної допомоги в Україні у 2022–2025 рр. подано матрицю ключових викликів, дій держави та міжнародних партнерів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

Матриця впливу воєнного стану на доступність та якість медичних послуг в Україні (2022–2025)

Сфера	Ключова проблема	Ключові дії (держава / донори)	Ефект (доступність)
1. Фінансування та робота ЗОЗ	Падіння планових послуг; переміщення населення	Глобальні бюджети й аванси НСЗУ; воєнні пакети ПМГ; гарантовані зарплати; коригуючі коефіцієнти	Мережа не зупинилась; стабільні виплати
2. Кадрові ресурси	Відтік/перерозподіл кадрів; вигорання	Підвищені/гарантовані виплати; програми психопідтримки; таргетоване посилення ПМД/ЕМД	Дефіцити в прифронтових і сільських громадах
3. Ліки та обладнання	Розрив логістики; втрати складів/обладнання	Спрощений імпорт/реєстрація; великі гуманітарні поставки; централізовані закупівлі	Критичний мінімум забезпечено; періодичні затримки розподілу
4. Інфраструктура	Масові пошкодження/знищення закладів і “швидких”	Евакуація ЗОЗ; модульні амбулаторії; мобільні бригади; генератори, транспорт	Уражені регіони з великими прогалинами; довші маршрути до ЗОЗ
5. Регіональні диспропорції	Окуповані/прифронтові території випали; перевантаження “хабів”	Доступ ВПО без прив’язки до декларації; коригуючі коефіцієнти; мобільні клініки	Нерівномірний доступ; черги у містах-хабах
6. Міжнародна допомога	Брак держінвестицій під час війни	Бюджетна підтримка (WB/PEACE, USAID); гуманітарка (WHO/UNICEF/MSF); EU Medevac; інвестиції в реабілітацію	Істотно підсилена (ліки, обладнання, транспорт, евакуації)

*Побудовано автором на основі [1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8]

Секція 5. Проблеми теорії та практики державних фінансів

На початку війни Уряд оперативно змінив механізми фінансування лікарень, запровадивши глобальні бюджети й авансові виплати через НСЗУ, що дозволило уникнути зупинки закладів навіть за умов зниження кількості пацієнтів [3; 4].

Було збережено гарантовані зарплати медичним працівникам, введено воєнні пакети Програми медичних гарантій і коригуючі коефіцієнти для прифронтових територій [6]. Це забезпечило безперервність фінансування та стабільність виплат, що дало змогу системі працювати навіть у найскладніших умовах.

Суттєвої шкоди зазнали кадрові ресурси: частина фахівців була змушена евакуюватися або виїхати за кордон, що спричинило дефіцит лікарів у прифронтових і сільських громадах [1; 7].

Для підтримки медиків держава й міжнародні партнери реалізували програми психологічної допомоги, надбавок і підвищених виплат, однак кадровий голод залишається серйозною проблемою для первинної та екстреної ланки [2; 4].

На початковому етапі війни було порушено логістику постачання ліків і медичних виробів, втрачено склади й обладнання. Для реагування держава спростила процедури імпорту та реєстрації медикаментів, активізувала централізовані закупівлі, а міжнародні партнери забезпечили гуманітарні поставки. Завдяки цьому вдалося покрити критичний мінімум потреб пацієнтів, хоча періодичні затримки розподілу зберігалися.

Найбільш відчутних втрат зазнала інфраструктура охорони здоров'я: сотні лікарень пошкоджено або зруйновано [1; 5]. Уряд за підтримки донорів розпочав евакуацію медичних закладів із небезпечних територій, створення модульних амбулаторій і розгортання мобільних бригад [6; 9]. Проте вражені регіони залишаються зі значними прогалинами в доступності допомоги, а маршрути до найближчих лікарень істотно подовжилися.

Вагомим чинником збереження системи стала міжнародна допомога. Бюджетна підтримка Світового банку (PEACE in UA), USAID, гуманітарні поставки BOO3, UNICEF, MSF та програма EU Medevac забезпечили постачання ліків, обладнання, транспортних засобів, евакуацію поранених і розвиток реабілітаційних потужностей [7; 8; 9; 10].

Зокрема, міжнародні донори профінансували створення центрів протезування та реабілітації, як-от Superhumans Center у Львові, що став прикладом успішного державно-приватного партнерства [10].

Отже, у 2022–2025 рр. війна суттєво підірвала доступність і якість медичних послуг, однак завдяки оперативній адаптації механізмів фінансування та безпрецедентній міжнародній підтримці система охорони здоров'я України зберегла функціональність. Вона довела свою резильєнтність: автономізація закладів та нова модель фінансування дозволили лікарням працювати навіть за умов надзвичайних викликів. Подальше відновлення галузі потребує посилення інвестицій у відбудову інфраструктури, розвиток кадрового потенціалу й продовження міжнародної співпраці.

Список використаних джерел

- Міністерство охорони здоров'я України. Щорічний звіт про стан охорони здоров'я в Україні. URL: <https://moz.gov.ua> (дата звернення: 26.01.2025).
- Міністерство фінансів України. Звітність/проекти, пов'язані з фінансуванням у період війни (звіт PEACE in UA, 30.06.2023). URL: <https://mof.gov.ua> (дата звернення: 17.10.2025).
- Про затвердження Порядку реалізації програми медичних гарантій: Постанова Кабінету Міністрів України від 25 квітня 2018 р. № 410. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/410-2018-p> (дата звернення: 20.10.2025).
- Офіційний сайт Національної служби здоров'я України. Інформація про програми медичних гарантій. URL: <https://nszu.gov.ua> (дата звернення: 26.01.2025).
- Асоціація міст України. Фінансування закладів охорони здоров'я у 2023 році (аналітичний звіт). 2023. URL: https://auc.org.ua/sites/default/files/library/oz_az_2023_v2.pdf (дата звернення: 20.10.2025).
- НСЗУ. Інформаційний звіт щодо Програми медичних гарантій – 2024. 2024. URL: https://medplatforma.com.ua/images/96374/zvit_nszu_2024.pdf (дата звернення: 20.10.2025).
- United Nations / WHO. Joint WHO–World Bank report outlines steps for Ukraine to strengthen financing of health system. 20.11.2024. URL: <https://ukraine.un.org> (дата звернення: 17.10.2025).
- WHO & World Bank. Health financing in Ukraine: resilience, reform, recovery. Copenhagen/Washington: WHO/World Bank, 2024.
- World Bank. Health financing in Ukraine: reform, resilience and recovery. Washington, DC: World Bank, 2024.
- U.S. International Development Finance Corporation (DFC). Офіційний сайт. URL: <https://www.dfc.gov> (дата звернення: 20.10.2025).

УДК 336.1:336.2

Мовляйко Д.С., студентка II курсу групи Зфбс 24-М
Наук. керівник: к.е.н., доц. Литвинчук І.В.
Державний університет «Житомирська політехніка»

АНАЛІЗ БЮДЖЕТНОЇ ПОЛІТИКИ ТА ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ (2020-2024 рр.)

Бюджетна політика є центральним інструментом державного регулювання економіки, що визначає напрями соціально-економічного розвитку, рівень добробуту населення, інвестиційну активність і фінансову стійкість держави. В умовах воєнних і глобальних кризових викликів 2020-2024 рр. вона стала одним із головних механізмів забезпечення життєздатності України. Її еволюція від довоєнної соціально-орієнтованої моделі до мобілізаційно-оборонної системи характеризується різким зростанням обсягів фінансування, структурною перебудовою доходів і зміщенням пріоритетів у видатках. Аналіз особливостей формування, розподілу й ефективності використання бюджетних ресурсів у цей період дає змогу оцінити здатність фіскальної системи держави протистояти екзогенним шокам і підтримувати макроекономічну стабільність.

Динаміка доходів і видатків державного бюджету у 2020-2024 рр. відображає трансформацію фіскальних пріоритетів у відповідь на нові реалії. Якщо у 2020 р. обсяг доходів становив 1 076,0 млрд грн, то у 2024 р. він зріс до 3 123,5 млрд грн, тобто майже утричі [4]. Зростання забезпечувалося поєднанням відновлення економічної активності у 2023-2024 рр., інфляційного ефекту, а також суттєвим розширенням зовнішнього фінансування. Структура доходів зазнала істотних зрушень: поряд із традиційними джерелами – податком на додану вартість, податком на прибуток підприємств та податком на доходи фізичних осіб – дедалі більшої ваги набули офіційні трансферти (гранти) та власні надходження спеціального фонду. Частка грантів у 2024 р. становила 15,2 % або 473,9 млрд грн, а частка власних надходжень збільшилася майже втричі – до 28,6 % у структурі доходів. Це свідчить про різке зростання ролі міжнародної допомоги у фінансовій системі України. Водночас частка податкових надходжень, зокрема ПДВ, скоротилася з майже 46 % у 2020 р. до 23 % у 2024 р., що є наслідком переорієнтації джерел доходів на зовнішні грантові ресурси.

Паралельно з розширенням доходної бази відбувалося швидке зростання державних видатків. Якщо у 2020 р. загальні видатки становили 1 295,0 млрд грн, то у 2024 р. – 4 488,3 млрд грн. Таке збільшення пояснюється воєнними потребами, зростанням соціальних зобов'язань та інфляційним чинником. Головним пріоритетом видаткової політики став сектор оборони: частка оборонних видатків зросла з 9,0 % до понад 51 %, а їх абсолютний обсяг – з 117,0 до 2 305,2 млрд грн. У 2024 р. на національну безпеку і оборону спрямовано понад 39 % очікуваного ВВП, що свідчить про мобілізаційний характер бюджетної системи. Соціальна сфера залишилася важливою, але її відносна питома вага зменшилася – частка соціального захисту скоротилася з 25,1 % у 2020 р. до 11,5 % у 2024 р. Освітні та медичні видатки зберегли стабільну частку в межах 4-5 %, що відображає збереження гуманітарних пріоритетів навіть в умовах воєнного стану [1].

За економічною класифікацією переважають поточні витрати, зокрема оплата праці, соціальне забезпечення та трансферти підприємствам і органам влади. Обсяг видатків на оплату праці зріс із 379,2 млрд грн до 1 302,7 млрд грн, що пов'язано з розширенням сектора оборони, безпеки та критичної інфраструктури. Поточні трансферти підприємствам збільшилися з 142,0 до 595,1 млрд грн, відображаючи державну підтримку виробничих та енергетичних об'єктів. Капітальні видатки зросли з 91,7 до 306,0 млрд грн, що свідчить про активізацію програм відновлення інфраструктури й елементів реконструкції після руйнувань. Отже, попри воєнні обмеження, бюджетна політика не лише підтримувала поточне функціонування економіки, а й формувала основу для інвестиційного відновлення.

Особливу увагу заслуговує соціальна сфера, яка залишається важливим показником ефективності бюджетної політики. У 2024 р. видатки на соціальний захист і соціальне забезпечення становили 514,9 млрд грн, на освіту – 244,7 млрд, на охорону здоров'я – 204,8 млрд. Сукупно це понад 960 млрд грн або 21,5 % усіх видатків державного бюджету. Хоча абсолютні обсяги фінансування збільшилися майже на 300 млрд грн порівняно з 2020 р., їхня частка у структурі бюджету знизилася більш ніж удвічі. Зростання середньої пенсії майже на 80 % (з 3 083 грн до 5 529 грн) не супроводжувалося адекватним підвищенням купівельної спроможності, оскільки інфляція та девальвація гривні нейтралізували частину реального ефекту [2]. Показники видатків на освіту та соціальний захист у відсотках до ВВП мають спадну динаміку, тоді як фінансування охорони здоров'я відносно зросло, що пов'язано з розширенням програм «Медична гарантія держави» та збільшенням потреб у медичному забезпеченні військових і населення.

На макроекономічному рівні бюджетна політика відіграла стабілізуючу роль. Після спаду реального ВВП у 2020 р. на 3,8 % та катастрофічного зниження на 28,8 % у 2022 р. економіка України продемонструвала відновлення: у 2023 р. ВВП зріс на 5,5 %, у 2024 р. – на 3,6 % [3]. Збільшення державних видатків, особливо на оборону, соціальні трансферти та капітальні інвестиції, сприяло поживленню

Секція 5. Проблеми теорії та практики державних фінансів

економічної активності. Рівень безробіття, що сягнув 24-25 % у 2022 р., знизився до 15 % у 2024 р. завдяки державним програмам підтримки зайнятості, серед яких «Робота» та «Армія відновлення». Номінальна середня заробітна плата підвищилася з 11,6 тис. грн до 21,0 тис. грн, але реальне зростання залишалося стриманим через високі темпи інфляції, яка у 2024 р. становила 12 %. Девальвація гривні з 27 до 40 грн/дол. США у поєднанні з валютними обмеженнями дозволила стабілізувати зовнішньоторговельний баланс і підтримати конкурентоспроможність експорту.

Вагому роль у збереженні фінансової стійкості відіграла міжнародна підтримка. У 2024 р. в межах програми Ukraine Facility Україна отримала від ЄС 13,1 млрд євро прямої бюджетної допомоги; програма EFF МВФ забезпечила ще 5,3 млрд дол. США, а Світовий банк та інші донори профінансували додатково близько 395 млрд грн через проекти відбудови та пільгові кредити. Завдяки цьому держава змогла фінансувати критичні видатки, своєчасно здійснювати соціальні виплати та утримувати макрофінансову стабільність без масштабної емісії.

Загалом у 2020-2024 рр. бюджетна політика України набула антикризового й мобілізаційного характеру. Її ключовими завданнями стали підтримка оборони, збереження соціальної стабільності та створення основ для економічного відновлення. Водночас зберігаються структурні виклики — висока інфляція, дефіцит бюджету, боргове навантаження й залежність від зовнішніх грантів. Для переходу до посткризової моделі розвитку необхідно змістити акцент із виживання на економічне зростання, посилюючи результативність видатків і ефективність управління бюджетними ресурсами.

Підсумовуючи результати аналізу, можна стверджувати, що у 2020-2024 рр. бюджетна політика України виконувала стабілізаційну, антикризову та соціально-захисну функції. Вона забезпечила фінансування армії, підтримку гуманітарної сфери та базових соціальних програм, запобігши глибокому економічному спаду. Разом із тим фіскальна система стала надмірно залежною від зовнішнього фінансування, що створює ризики у разі зменшення міжнародної допомоги. Надалі доцільно зосередитися на підвищенні ефективності використання бюджетних коштів, упровадженні програмно-цільового методу з чіткими показниками результативності, оптимізації поточних витрат, збільшенні частки капітальних видатків та розвитку партнерських механізмів із міжнародними організаціями. Перехід від антикризової до стимулюючої бюджетної політики дозволить забезпечити сталий розвиток, підвищення інвестиційної активності й відновлення фінансової автономії держави.

Список використаних джерел

1. Державна служба статистики України. Соціально-економічні показники України (2020–2024 рр.). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ukrstat.gov.ua/> – 31.10.2025.
2. Національний банк України. Інфляційний звіт, макроекономічні показники (2020–2024 рр.). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/> – 31.10.2025.
3. Міністерство економіки України. Оцінки реального ВВП, зайнятості та інвестиційної активності (2023–2024 рр.). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.me.gov.ua/> – 31.10.2025.
4. Міністерство фінансів України. Звіти про виконання Державного бюджету України (2020–2024 рр.). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mof.gov.ua/> – 31.10.2025.

УДК 336.1:352

Новак О. С.,**доцент кафедри фінансів та цифрової економіки,****к.е.н., доц.,***Державний університет «Житомирська політехніка»,*

Напрями удосконалення фінансового забезпечення соціально-економічного розвитку територіальних громад

В сучасних умовах нестабільного економічного середовища, обумовленого воєнним діями, економічними дисбалансами та напруженою зовнішньополітичною ситуацією, належний розвиток територіальних громад є базовим рівнем отримання доступу до послуг та благ, які гарантує держава. Основним інструментом фінансового забезпечення соціально-економічного розвитку територіальних громад є місцеві фінанси. Реформа бюджетної децентралізації й до сьогодні стикається як з проблемами мирного часу, так і проблемами, породженими війною: окупацією частини території, руйнуванням соціальної та енергетичної інфраструктури, знищенням майна населення та підприємств, забрудненням територій, а також організацією захисту. Для вирішення всіх зазначених проблем необхідні фінансові ресурси, що обумовлює необхідність удосконалення механізмів управління місцевими фінансами.

Метою дослідження є визначення напрямів удосконалення механізму фінансового забезпечення соціально-економічного розвитку територіальних громад.

Під «механізмом фінансового забезпечення соціально-економічного розвитку територіальних громад» варто розуміти сукупність принципів, методів, інструментів та форм формування та ефективного використання фінансових ресурсів з метою забезпечення високого рівня розвитку територіальної громади. Виділення та використання фінансових ресурсів здійснюється з метою досягнення чітко визначених цілей. У випадку розвитку територіальних громад фінансове забезпечення покликане, в першу чергу, покрити витрати на надання якісних державних послуг громаді. Система відповідних стимулюючих інструментів має бути направлена, з одного боку, на здійснення секторальних реформ (освітньої, медичної, житловокомунальної тощо), а з іншого – завданням механізму є створення та підтримка сприятливого життєвого середовища, необхідного для всебічного розвитку людини, надання мешканцям територіальних громад якісних та доступних публічних послуг на основі сталого розвитку дієздатної громади [4, с. 26].

Для постановки цілей соціально-економічного розвитку територіальних громад, які потребують фінансового забезпечення звернемося до стратегічних документів. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки визначає пріоритети регіонального розвитку, а саме: створення безпечових та соціально-економічних умов для повернення громадян України в регіони та територіальні громади; відновлення та розвиток інфраструктури на принципах прозорості, підзвітності, сталості, інклюзивності, енергоефективності, адаптації до зміни клімату, захищеності та стійкості до безпекових загроз та економічної доцільності; розвиток інституційної спроможності органів місцевого самоврядування на регіональному та місцевому рівні у сфері стратегічного планування, проектного менеджменту, цифровізації, протидії корупції; розвиток людського капіталу, відновлення підприємницької діяльності та зростання економіки на основі внутрішнього потенціалу територій та регіональних смарт-спеціалізацій; розвиток багаторівневого врядування, наближення системи управління регіональним розвитком до процедур та кращих практик ЄС; залучення громадян до прийняття рішень на державному, регіональному та місцевому рівні; відновлення балансу екосистем, постраждалих внаслідок збройної агресії РФ; розбудова партнерств, розвиток міжмуніципального, міжрегіонального та транскордонного співробітництва; сприяння економічному розвитку регіонів шляхом залучення інвестицій для реалізації інноваційних проєктів; відновлення та розвиток системи надання соціальних послуг на регіональному та місцевому рівні [5]. Ряд перелічених вище заходів спрямовані на відновлення та відбудову руйнувань, пов'язаних із воєнними діями. При цьому, при виконанні зазначених цілей має застосовуватись принцип «зробити краще, чим було», суть якого полягає у використанні новітніх технологій та інновацій, які забезпечать максимальну ефективність використання фінансових ресурсів.

Попри всі переваги реформи бюджетної децентралізації ряд науковців у своїх дослідженнях приходять до висновків, що не всі утворені територіальні громади мають однаково високі показники розвитку та фінансового забезпечення [2, 8, 9,]. Причинами такого явища є як вихідні параметри при створенні об'єднаних територіальних громад, за яких міські громади мають і кращу інфраструктуру, і більшу кількість населення та підприємств, а також вищий рівень оплати праці у порівнянні із сільськими громадами. Крім того, погоджуємося з думкою І. Сторонянської та А. Пелехатого, які зазначають, що територіальні громади мають лише законодавчо обумовлену сукупність прав і обов'язків, проте фактично не реалізують свої права та не беруть участі в розвитку населеного пункту. Основною причиною цього є те, що місцеві жителі сьогодні не усвідомлюють себе первинними носіями цих прав і свобод, спроможними впливати на політико-економічну ситуацію на території їх проживання. [6, с. 20].

Секція 5. Проблеми теорії та практики державних фінансів

Зважаючи на окреслені проблеми у фінансуванні територіальних громад та неможливість усунення їх впливу до завершення воєнного стану, варто визначити основні напрями удосконалення механізму фінансового забезпечення розвитку територіальних громад, зокрема в частині його організаційно-управлінської складової та пошуку додаткових методів та інструментів залучення коштів.

В першу чергу, потребує вирішення питання налагодження механізмів емісії облігацій місцевих позик. Згідно з методикою, за якою обраховується державний борг в Україні, борги місцевих органів влади не включаються до загальної суми останнього, тоді як відповідно до методики МВФ борг місцевих органів влади є складовою державного боргу країни. Такі розбіжності у законодавстві призвели до того, що Міністерство фінансів України відхилило заяви на дозвіл емісії муніципальних облігацій від місцевих рад через Меморандум про економічну та фінансову політику, укладений між Україною та МВФ, який передбачав поступове зниження рівня державного боргу [1].

Воєнна агресія РФ щодо України, викликала бажання долучитись до допомоги Україні цілої низки іноземних держав та їх громадян. Отримання фінансової допомоги для ліквідації наслідків бойових дій, відновлення інфраструктури та фінансування соціального захисту здійснюється на міждержавному рівні. Однак і органи місцевого самоврядування європейських країн готові приймати участь у відбудові соціальної інфраструктури в територіальних громадах. Для цього необхідно встановлювати відповідні взаємозв'язки, і якщо мери великих міст змогли налагодити таку співпрацю, то керівники сільських громад рідше використовують такі можливості. Вирішення цього питання можливе шляхом проведення просвітницьких заходів, навчальних тренінгів для керівників територіальних громад щодо можливостей та методів залучення міжнародної допомоги для вирішення завдань соціально-економічного розвитку громад. Важливим є також формування спроможних структур та механізмів управління коштами ЄС на регіональному та місцевому рівні. Це стосується визначення територіальної моделі управління коштами ЄС, зміцнення інституцій на регіональному рівні, яке включає розбудову спроможності до програмування, розвиток навичок у сфері організації конкурсних відборів проектів, системи їх оцінки, моніторингу та впровадження результатів реалізації проектів [5].

Специфічними методами залучення додаткового фінансування для розвитку територіальних громад є краудфандинг та ендавмент. Обидва інструменти передбачають залучення коштів приватних осіб на благодійних засадах. При цьому, краудфандинг передбачає добровільне об'єднання приватних осіб для забезпечення колективного фінансування певного проекту, кошти на які, як правило, залучаються на спеціальних інтернет-платформах. Під ендавментом розуміють певну суму коштів чи ліквідних активів, що вноситься благодійником на рахунок у банк, завдяки чому отримувач благодійної допомоги (потенційно територіальна громада) отримує право на використання пасивних доходів, які виникають внаслідок користування такими коштами. При цьому отримувач благодійної допомоги не має права на використання основної суми ендавменту

Професор І. Лютий з колективом дослідників розглядають у якості додаткового фінансового забезпечення для розвитку територіальних громад емісію зелених облігацій. Відповідно до проведеного СВОТ-аналізу можливості використання зелених облігацій для фінансування відновлення ОТГ в Україні, науковці приходять до висновку, що такі облігації наразі є ефективним інструментом, оскільки дозволяють залучити ширше коло інвесторів, які зацікавлені не лише в доходності фінансового інструменту, але й готові інвестувати в менш прибуткові облігації, які спрямовані на фінансування зелених проектів [3].

Удосконалення організаційно-управлінської складової механізму фінансового забезпечення розвитку громад не передбачає прямого фінансування органів місцевого самоврядування, а направлене на покращення умов для ведення бізнесу, здійснення інвестицій, проживання на території громади, що, в свою чергу, призведе до наповнення бюджету місцевого самоврядування за рахунок зростання сум податків та неподаткових надходжень в результаті зростання кількості населення чи обсягів виробництва ВВП в громаді.

Перший напрям, пов'язаний з розвитком людського капіталу. Зокрема, існують дослідження [7, с. 44], в яких розглядаються проблеми з якістю кадрів, зокрема увага акцентується на тому, що «...формування фінансового потенціалу територій і розробка ефективних стратегічних планів економічного розвитку, неможливо реалізувати за умови низької кваліфікації управлінського апарату органів місцевого самоврядування». Крім того, емпіричні дослідження закордонних авторів встановлюють зв'язок між рівнем освіти сільських голів та доходами фермерів. Результати вказують на те, що на дохід домогосподарств фермерів суттєво позитивно впливає рівень освіти сільських голів. Високоосвічені сільські посадовці зробили значний і сприятливий внесок у підвищення доходів фермерів та економічний розвиток сільських територій. [10]. Тож заходи, які необхідно проводити, щоб мінімізувати кадровий ризик полягають у залученні до керівного апарату органів місцевого самоврядування та органів контролю від громади фахівців з вищою освітою та досвідом управління. Доцільно, на нашу думку, сформулювати статус «лідера громади», щоб люди на керівних посадах розуміли свої можливості та відповідальність за розвиток громади. Крім того, досягти вищих показників ефективності управління можна шляхом

Секція 5. Проблеми теорії та практики державних фінансів

впровадження премій (доплат) керівникам місцевого самоврядування за результатами досягнення цільових показників розвитку громади відповідно до прогнозу місцевого бюджету.

Суттєвим викликом для розвитку громад є скорочення чисельності населення. Не всі громади мають можливості подолати цей виклик, оскільки розташування громади недалеко від лінії фронту призводить до міграції населення у більш безпечні місця, водночас, інші громади, мають можливість наростити чисельність населення за рахунок залучення внутрішньо переміщених осіб. Варто зазначити, що привабливість громади для поселення визначається високим рівнем розвитку інфраструктури. Розвиток соціальної інфраструктури (заклади охорони здоров'я, школи, садочки тощо) можна забезпечити шляхом розвитку державно-приватного партнерства. Однак наявності лише приміщень закладу освіти чи охорони здоров'я недостатньо, адже населення хоче отримати якісні послуги, які можуть забезпечити лише висококваліфіковані фахівці. Таких фахівців можна залучити шляхом надання певних переваг: зокрема, житла при поселенні в громаді, пільгових кредитів. Позитивним стимулом залучення в громаду висококваліфікованих фахівців можна також шляхом встановлення доплат до заробітної плати з бюджету громади.

Ще одним напрямом потенційного зростання доходів територіальної громади є підтримка розвитку підприємництва шляхом проведення заходів для підприємців та молоді щодо можливостей залучення грантів на відкриття та розширення бізнесу, пільгового кредитування; використання податкових стимулів; організації ярмарків, виставок для просування товарів місцевих виробників; навчання реалізації товарів через інтернет, у тому числі з використанням міжнародних торговельних інтернет-майданчиків, що дасть можливість розширити обсяги реалізації за рахунок експорту, а, отже, – збільшить податкові надходження. Подальші дослідження варто спрямувати на детальне вивчення визначених додаткових (нетрадиційних) методів та інструментів залучення коштів розробку заходів щодо їх використання для фінансування розвитку територіальних громад.

Список використаних джерел:

1. Децентралізація влади: як зберегти успішність в умовах нових викликів? Аналітична доповідь. URL: <https://niss.gov.ua/publikacii/analitichni-dopovidi/decentralizaciya-vladi-yak-zberegti-uspishnist-v-umovakh-novikh> (дата звернення: 21.10.2025).
2. Крайник О., Федорчак О. Фінансування розвитку територіальних громад в умовах децентралізації. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики, 2022. Т. 2 (43). С. 118-125. URL: DOI:<https://doi.org/10.55643/fcaptr.2.43.2022.3558>. (дата звернення: 18.10.2025).
3. Лютий, І.; Затонацька, Т.; Коваленко, В.; Рибак, С. Оцінка різних механізмів фінансування територіальних громад. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики, 2024. 5(58). 122-135. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.5.58.2024.4556> (дата звернення: 18.10.2025).
4. Панчишин Р. Основні переваги об'єднаної територіальної громади як форми організації місцевого самоврядування в Україні. Національний юридичний журнал: теорія та практика. 2018. № 3-1 (31). С. 25-28. URL: http://www.jurnaluljuridic.in.ua/archive/2018/3/part_1/6.pdf (дата звернення: 18.10.2025).
5. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 5.08.2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 20.10.2025).
6. Сторонянська І., Пелехатий А. Фінансове забезпечення розвитку сільських територіальних громад: монографія. Львів: ДУ «ІРД імені М. І. Долішнього НАН України», 2014. 190 с.
7. Територіальні громади в умовах децентралізації: ризики та механізми розвитку: монографія за ред. Кравціва В.С., Сторонянської І.З. Львів: ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долішнього НАН України», 2020. 531 с.
8. Тітов Д.В. Організаційно-економічний механізм розвитку сільських територіальних громад в Україні : дис. ... д-ра філософії за спец. 051. Вінниця, 2022. URL: https://vsau.org/assets/images/content/nauka/specradi-n/TITOV-DV_Dusertacia.pdf (дата звернення: 10.10.2025).
9. Трусова Н. В., Колокольчикова І. В., Полегенька М. А. Організаційно-економічний механізм розвитку сільських територіальних громад: внутрішня інтеграція та фінансова спроможність. Ефективна економіка. 2022. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10021> (дата звернення: 15.10.2025).
10. Чі Ц., Бродовська О. Вплив рівня освіти сільського голови на доходи фермерів – емпіричне дослідження на основі даних ДКСП. Журнал європейської економіки. 2023. вип. 22. вип. 3. с. 421-36. URL: <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1675> (дата звернення: 15.10.2025).

УДК 336.1

Павловська А.В., магістрант,
II курсу, гр. ЗФБС-24-м, ФБСО
Науковий керівник - Новак О.С, доц.
Державний університет «Житомирська політехніка»

АНТИКРИЗОВІ ЗАХОДИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПІДВИЩЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ

У сучасних умовах фінансової нестабільності, воєнних ризиків та трансформації економіки України забезпечення фінансової стійкості банківської системи є особливо актуальним. Як ключовий елемент економічної безпеки, банківський сектор визначає стабільність усієї фінансової системи. Метою дослідження є обґрунтування антикризових механізмів, що поєднують традиційні економічні інструменти з інноваційними технологіями. Новизна підходу полягає у створенні комплексної системи дій, спрямованої не лише на подолання, а й на запобігання кризам через цифрову трансформацію банківського середовища.

Фінансова стійкість банків визначається їх здатністю підтримувати стабільність грошових потоків, ліквідність, виконувати зобов'язання та ефективно управляти ризиками під впливом зовнішніх шоків. Сучасні антикризові підходи базуються на адаптивності, гнучкості та швидкому реагуванні й включають розвиток систем ризик-менеджменту, внутрішнього аудиту, стрес-тестування та підвищення прозорості звітності. Впровадження інноваційних технологій дає змогу автоматизувати моніторинг ризиків, аналізувати великі дані й прогнозувати фінансові тенденції, що робить інноваційність стратегічною основою стійкості. Законодавчі засади функціонування банківського сектору визначені Законом України «Про банки і банківську діяльність» (ст. 66), згідно з яким банки зобов'язані підтримувати належний рівень капіталу та забезпечувати управління ризиками [1]. Проте реалії сучасної економіки вимагають глибшої інтеграції цифрових технологій у процес управління фінансовими потоками.

Практичний досвід України доводить ефективність поєднання антикризових заходів із технологічними інноваціями. Під час кризи 2022–2023 років Національний банк України оперативно запровадив низку регуляторних рішень: механізми довгострокового рефінансування, програми підтримки ліквідності, обмеження валютних операцій і тимчасові пільги для банків, що фінансували критично важливі сфери економіки. Одночасно відбувалося стрімке впровадження фінтех-рішень – мобільного банкінгу, онлайн-платежів, автоматизованих платформ управління активами. Банки, які швидко адаптувалися до цифрової трансформації та впровадили системи прогнозування ризиків на основі штучного інтелекту, продемонстрували вищу стійкість і довіру клієнтів. Такий досвід свідчить, що інновації відіграють роль не лише як інструмент модернізації, а й як стратегічний фактор фінансової безпеки.

Показовим прикладом є ПриватБанк, який поєднує високу фінансову стійкість і лідерство в цифровій трансформації. За 9 місяців 2025 року банк отримав 50,6 млрд грн прибутку, збільшив кредитний портфель на ~27 % (до 143 млрд грн) і депозити фізичних осіб на ~13 % [2]. Використання хмарних технологій, штучного інтелекту для прогнозування ризиків та успішне проходження стрес-тестування НБУ підтверджують стабільність банку. Завдяки ліквідності, активному кредитуванню й цифровим рішенням ПриватБанк є прикладом ефективного антикризового управління.

Водночас ключовим викликом залишається розвиток фінансової культури та цифрової грамотності населення. Без достатнього рівня обізнаності клієнтів навіть найкращі технологічні рішення можуть бути сприйняті з недовірою. Тому необхідною складовою антикризової політики є підвищення прозорості, посилення комунікаційної політики банків і розвиток партнерства між державою, бізнесом і громадянським суспільством. Це створює передумови для формування довгострокової довіри, що є фундаментом стійкості фінансової системи.

Отже, ефективна антикризова стратегія сучасного банку повинна поєднувати економічні, організаційні та інноваційні компоненти. Розвиток цифрових сервісів, впровадження штучного інтелекту в управлінні ризиками, застосування блокчейн-технологій у банківських операціях та посилення кібербезпеки є основними напрямками зміцнення фінансової стійкості. Досвід ПриватБанку підтверджує, що стратегічне поєднання традиційних механізмів резервування, капіталу і ліквідності з інноваційними технологічними підходами створює умови для високої адаптивності і надійності банківської системи навіть у складних кризових умовах. Результати дослідження мають як теоретичну цінність — у розумінні ролі інновацій, так і практичну — для розроблення державних програм розвитку банківського сектору.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 07.12.2000 р. № 2121-III. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text>
2. ПриватБанк. Фінансові результати за 9 місяців 2025 року. — interfax.com.ua

УДК 336

Полчанов А.Ю., д.е.н., доц., професор кафедри фінансів та
цифрової економікиДударєв М. І., студента II курсу групи Зфбс 24-М
Державний університет «Житомирська політехніка»**СТАН ТА ДИНАМІКА РОЗВИТКУ СТРАХОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ
ВОЄННОГО СТАНУ**

Розвиток страхового ринку є важливим показником фінансової стійкості держави, особливо в періоди глибоких соціально-економічних потрясінь. Воєнний стан став для України потужним викликом, який перевіряв здатність фінансової системи адаптуватися до кризових умов і забезпечити стабільність економічних процесів. Саме страхування, як ключовий сегмент небанківського сектору, відіграє значну роль у перерозподілі ризиків, підтримці бізнесу та захисті населення.

Війна стала одним із найпотужніших чинників трансформації фінансового сектору України, істотно змінивши структуру, динаміку та регуляторне середовище страхового ринку. У цих умовах страхування виконує не лише компенсаторну, а й стабілізаційну та інвестиційну функцію, забезпечуючи перерозподіл ризиків, підтримку бізнесу та збереження економічної довіри.

Зниження доходів населення, релокація підприємств і руйнування активів спричинили різке падіння обсягів страхових премій у 2022 році, однак у 2023–2025 рр. ринок демонструє ознаки поступового відновлення і пристосування до нових економічних реалій.

Для кількісної оцінки тенденцій розвитку використано статистичні дані Національного банку України, Ліги страхових організацій України (ЛІСОУ) та аналітичні матеріали OECD, IMF, Geneva Association.

Аналіз цих даних дає змогу простежити не лише динаміку ключових показників, а й визначити основні структурні зрушення у поведінці страхувальників, рівні концентрації капіталу та ролі державного регулювання.

Сукупність основних індикаторів наведено в (табл.1.)

Таблиця 1

Ключові показники розвитку страхового ринку України у 2021–2025 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	2025 (I півріччя)
Валові премії, млрд грн	36,6	32,5	40,1	48,3	33,2
Валові виплати, млрд грн	14,4	13,0	15,5	18,8	н/д
Рівень виплат (payout ratio), %	39,3	40,0	38,6	39,0	н/д
Penetration (премії/ВВП), %	0,79	0,65	0,71	0,69–0,70	н/д
Density (грн/особу)	842	727	890	1 030	н/д
Кількість страховиків	142	120	108	97	92

*Побудовано автором на основі [3; 4; 5].

Дані табл. 1, свідчать про чітку тенденцію до поступового відновлення ринку після спаду 2022 року. Валові премії зросли з 32,5 млрд грн у 2022 р. до 48,3 млрд грн у 2024 р., що становить приріст понад 48 %. Однак реальне зростання, скориговане на інфляцію ($\approx 12\%$ у 2024 р. та 6% у 2025 р.), становить близько $15\text{--}18\%$, що вказує на часткове відновлення попиту, переважно у сегментах майнового та автострахування.

Показник penetration (співвідношення премій до ВВП) у 2024 р. коливається на рівні $0,69\text{--}0,70\%$, що є одним із найнижчих показників у Європі (для порівняння: середнє значення в ЄС – понад 6% ВВП). Це свідчить про обмежену роль страхування в економіці України, особливо у сфері довгострокового страхування життя. Проте зростання density (премій на душу населення) з 842 грн у 2021 р. до 1 030 грн у 2024 р. вказує на поступове підвищення довіри до страхових продуктів, насамперед серед корпоративних клієнтів.

Водночас кількість страховиків скоротилася з 142 у 2021 р. до 92 у 2025 р. (-35%), що є наслідком ринкової консолідації та виходу з ринку дрібних, фінансово нестійких компаній. Така динаміка характерна для кризових фаз: слабкі учасники зникають, натомість залишаються великі компанії, здатні забезпечити виконання зобов'язань і підтримувати ліквідність.

Для візуалізації динаміки показників та розкриття характеру структурних зрушень у страховому секторі України доцільно порівняти дані воєнного 2022 року з післявоєнним періодом 2025 року (табл. 2).

Таблиця 2

Порівняльна характеристика страхового ринку України у воєнний (2022 р.) і післявоєнний (2025 р.) періоди

Показник	2022 (воєнний період)	2025 (післявоєнний період)
Валові премії, млрд грн	32,5	33,2 (І півріччя)
Penetration, %	0,65	≈0,70
Density, грн/особу	727	понад 1 000
Кількість страховиків	120	92
Основна тенденція	Скорочення та невизначеність	Відновлення, консолідація, цифровізація

*Побудовано автором на основі [4; 5; 7].

Як свідчать дані табл. 2, у 2025 році спостерігається зростання більшості показників, що відображає відновлення фінансової активності населення та бізнесу. Збільшення премій, стабілізація рівня penetration і зменшення кількості компаній свідчать про консолідацію капіталу та підвищення ефективності ринку. Поступове зміцнення фінансових інститутів відбувається паралельно із цифровізацією страхових процесів і розширенням програм воєнного страхування.

Порівняльний аналіз показує, що у 2023–2025 рр. ринок поступово переходить у фазу адаптивного відновлення. Основними драйверами цього процесу є:

- державна політика фінансової стабілізації, спрямована на посилення контролю НБУ за платоспроможністю страховиків;
- впровадження нової редакції Закону України “Про страхування” (2021 р.), адаптованої до принципів Solvency II;
- розвиток воєнного страхування у співпраці з EBRD, Aon, IMF (через створення механізму URGF – Ukraine Recovery and Reconstruction Guarantee Facility);
- цифровізація ринку (InsurTech), що сприяє зниженню витрат та підвищенню якості обслуговування клієнтів.

Структура страхових премій також зазнала змін: домінують короткострокові ризикові види (motor insurance, майнове, добровільне медичне), тоді як частка страхування життя залишається нижчою за 10 %. За оцінками ЛІСОУ, частка майнового страхування у 2025 р. перевищує 60 %, особистого – 20 %, відповідальності – 10 %, а спеціалізовані види (аграрне, медичне, військове) зростають завдяки державним програмам підтримки.

Важливою тенденцією є зміна структури споживання страхових послуг: населення орієнтується на короткотерміновий фінансовий захист, тоді як бізнес використовує страхування як інструмент управління ризиками логістики, виробництва і відновлення активів. Ця тенденція зумовлює підвищення фінансової культури та поступове розширення бази клієнтів.

Зменшення кількості компаній і посилення концентрації капіталу (індекс Герфіндаля–Гіршмана перевищує 0,10) свідчать про перехід до моделі помірно концентрованого ринку, де провідні п'ять компаній (ARX, UNIQA, PZU, VUSO, TAS) контролюють понад 65 % валових премій. Це підвищує фінансову стійкість сектора, але знижує рівень цінової конкуренції.

Підсумовуючи, можна зазначити, що у 2021–2025 роках страховий ринок України пройшов етап від кризи до стабілізації. Відновлення ключових показників, впровадження європейських стандартів регулювання та поява воєнного страхування як нового сегмента свідчать про трансформацію галузі у напрямі глибшої інтеграції до міжнародного фінансового простору.

Список використаних джерел

1. Базилевич В.Д. *Страхування: підручник*. К.: Знання, 2017. 526 с.
2. Залетов О.М. *Страхування: навч. посібник*. К.: Ліра-К, 2018. 432 с.
3. Козьменко О.В. *Сучасні тенденції розвитку страхового ринку України*. // Наук. вісн. МАУП. 2018. № 3. С. 37–45.
4. Національний банк України. *Огляд небанківського фінансового сектору (2023–2025)*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/nbfs-review>.
5. Ліга страхових організацій України (ЛІСОУ). *Щорічний огляд страхового ринку України – 2024/2025*. URL: <https://uainsur.com>.
6. Закон України «Про страхування» № 1909-IX від 18.11.2021 (нова ред.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text>.
7. OECD. *Insurance Market Insights 2024*. Paris: OECD Publishing, 2024.
8. Geneva Association. *War Risk Insurance and Systemic Resilience*. Geneva, 2023.
9. EBRD & Aon. *Ukraine Recovery and Reconstruction Guarantee Facility (URGf)*. London, 2024.

УДК 336.02

Полчанов А. Ю., д.е.н., проф., професор кафедри фінансів та цифрової економіки
Державний університет «Житомирська політехніка»

Еволюція державної фінансової політики під впливом воєнних конфліктів

Однією з базових функцій держави є оборонна, а фінансове забезпечення її виконання залишається незмінним пріоритетом фінансової політики протягом тисячоліть. Здатність мобілізувати та використати фінансові ресурси є основною передумовою для перемоги у війні, а також у подоланні її наслідків, що підтверджується історичними прикладами.

Формування доходів держави в античному світі забезпечувалось, переважно, за рахунок примусових платежів від переможених держав (контрибуції) та доходів від використання державної власності. Додаткова потреба у фінансуванні, зокрема у період воєн, покривалась за рахунок податків, що не мали притаманного сучасним податкам постійного характеру. Фінансово-кредитні відносини досягли значного рівня розвитку за часів Римської імперії, коли можна було спостерігати активізацію банківських операцій, що сприяло зростанню обсягів торгівлі, а також посиленню ролі податків [3, с. 99]. Водночас залежність фінансової політики рабовласницьких держав від успішності воєнних кампаній та захоплення нових територій обмежували їх розвиток.

Альтернативний фінансовим засобам інструмент мобілізації фінансових ресурсів – емісія паперових грошей, з'являється у Древньому Китаї за часів правління династії Тан (Tang, 618–907 pp.). Такий крок сприяв активізації торгівлі (зокрема через зручність використання таких грошей у порівнянні з металевими), водночас, у силу соціальних чинників (наявність неформальних фінансових зв'язків у традиційній китайській сім'ї та схильність до зберігання цінностей вдома), банківська справа не отримала належного імпульсу для розвитку, як це згодом було у Європі [4, с. 17–18]. У XIV–XV ст. через гіперінфляцію, спричинену надмірною емісією державою паперових грошей, відбулася відмова від їх використання аж до середини XIX ст., коли відновлення випуску такого виду грошей було обумовлене необхідністю фінансувати військові видатки.

Релігійні та політичні чинники у Середньовіччі обмежували розвиток фінансового-кредитних відносин, зокрема через засудження лихварства християнством та ісламом. Феодальна роздробленість держав Європи сприяла закріпленню за податками та митом статусу основного джерела надходжень до державної скарбниці, у зв'язку з чим розширився перелік об'єктів оподаткування та категорій платників. Вважається, що відновлення банківської справи в Середньовіччі пов'язане із необхідністю фінансувати Хрестові походи. Водночас не можна ігнорувати впливу Великих географічних відкриттів, що сприяли зростанню попиту на кредитування торговельних операцій, на первісне нагромадження капіталу.

Також слід зазначити, що в цей період почалось відбуватись розмежування доходів монарха від доходів держави (із посиленням контролю за використання таких коштів).

Необхідність централізації фінансового сектору відіграла ключову роль у становленні центральних банків у провідних європейських країнах, зокрема у Англії (1694 р.), Франції (1800 р.), Нідерландах (1814 р.), Австрії (1816 р.), Норвегії (1816 р.), Данії (1818 р.) та Іспанії (1829 р.) [1]. Поява такого інституту у Німеччині відбулася у 1875 р. після об'єднання, з одночасним наданням монопольного права на грошову емісію, яке на той час вже мали раніше створені центральні банки Європи.

Після Першої та Другої світових воєн важливу роль у формуванні та реалізації державної фінансової політики починають відігравати міжнародні організації, зокрема Міжнародний банк реконструкції та розвитку, Міжнародного валютного фонду. Слід зазначити, що Міжнародний валютний фонд як правило не фінансує країни, що перебувають у війні, проте з огляду на повномасштабне вторгнення Росії в Україну, відбулись зміни у Fund's Financing Assurances Policy [2] для ситуацій з винятковим рівнем невизначеності («exceptionally high uncertainty»), що дало можливість збільшити фінансовий потенціал України.

Список використаної літератури

1. Broadberry S., O'Rourke K.H. The Cambridge Economic History of Modern Europe: Volume 1, 1700–1870. Cambridge University Press. 2010. 330 p.
2. Changes to the Fund's Financing Assurances Policy in the Context Of Fund Upper Credit Tranche (UCT) Financing Under Exceptionally High Uncertainty. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/Policy-Papers/Issues/2023/03/17/Changes-to-the-Funds-Financing-Assurances-Policy-in-the-Context-Of-Fund-Upper-Credit-531091>
3. Лановик Б.Д., Матисякевич З.М., Матейко Р.М. Економічна історія України і світу : підручник. Київ : Вікар, 2006. 495 с.
4. Полчанов А.Ю. Розвиток фінансового потенціалу держави в умовах постконфліктного відновлення : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.08 гроші, фінанси і кредит. Київ, 2019. 508 с.

УДК 336.226.1:336.71

Польова Т.В., доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва, к.е.н., доц.
Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна

МІЖНАРОДНИЙ МОНІТОРИНГ В УКРАЇНІ: ЕКСТЕРИТОРІАЛЬНІСТЬ ПОДАТКОВОГО ЗАКОНОДАВСТВА США, НА ПРИКЛАДІ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

Екстериторіальність податкового моніторингу набула ще більшої актуальності через нещодавню чергову актуалізацію даних клієнтів, проведену банками. Банківський клієнт, проходячи процедуру оновлення даних у таких фінансових установах, як АТ КБ «ПриватБанк», дедалі частіше стикається з низкою детальних запитань про його зв'язки зі Сполученими Штатами Америки та іншими іноземними юрисдикціями (рис. 1). Ці анкети, що збирають інформацію про наявність Green Card, кількість днів, проведених на території США, викликають у клієнтів занепокоєння, а іноді обурення. Це пов'язано з розповсюдженою точкою зору про те, що український банк працює за вітчизняним законодавством і не повинен втручатися у питання міжнародного статусу своїх клієнтів. Саме протиріччя між правом особи на конфіденційність і захист її персональних даних та безпрецедентними вимогами міжнародної фінансової прозорості є ключовим питанням, яке потребує з'ясування.

24 Гаманець Сервіси Архів Аналітика \$ 41.25 / 41.1

Анкета належної пе... 2 / 3 68%

політично значущої особи, або особою, пов'язаною з політично значущою особою?	
Чи маєте Ви статус податкового резидента США (відповідно до вимог FATCA)?	Ні
Чи є Ви громадянином США (зокрема друге громадянство)?	
Чи є у Вас Green Card?	Ні
Чи знаходились Ви на території США протягом тривалого часу?	Ні
Чи видавали Ви довіреність або право підпису за рахунками в АТ КБ "ПриватБанк" особі, що є резидентом США?	Ні

Чи є Ви податковим резидентом (платником податків) США з інших підстав?	
Податковий номер США	
Чи є Ви податковим резидентом іншої країни, окрім України та /або США?	Ні

Зрозуміло

Рисунок 1 – Витяг з анкети перевірки клієнтів для актуалізації даних від АТ КБ «ПриватБанк»

Фактично діяльність великих українських банків регулюється не лише нормами НБУ та вітчизняного законодавства, але й принципами екстериторіальності податкових законів США (FATCA) та глобального стандарту ОЕСР (CRS) [1]. Американська влада, використовуючи доларову фінансову систему як потужний важіль примусу, фактично зобов'язала іноземні фінансові установи, включно з АТ КБ «ПриватБанк», виступати в ролі своїх податкових агентів. Відмова від цієї функції загрожує банку жорсткими санкціями – зокрема, потенційною 30% санкцією на транзакції, що обробляються через США (U.S. Internal Revenue Code, section 1471-1474) [2]. Виплати, що підлягають утриманню, і надходять з джерел у США, зокрема, включають відсотки, дивіденди та валютні перекази в доларах, які проходять через кореспондентські рахунки в американських банках. Проте, Міжурядова угода із США [3] дозволяє українським банкам, які виконують вимоги щодо ідентифікації та звітування, вважатися такими, що дотримуються FATCA, а, отже, звільняються від цієї 30% санкції.

Можна констатувати, що міжнародний моніторинг в Україні перетворив банківські анкети на інструмент боротьби з ухиленням від сплати податків на глобальному рівні. Мета дослідження це не лише з'ясувати юридичні та фінансові механізми, що стоять за вимогами FATCA, а також проаналізувати, чому саме американське законодавство виділене в анкетах АТ КБ «ПриватБанк» окремим, найбільш деталізованим блоком запитань.

Інформація про особу, яка дозволяє її прямо чи опосередковано ідентифікувати, є персональними даними, згідно Закону України «Про захист персональних даних» [4]. Банк виступає володільцем (розпорядником) цих даних і зобов'язаний забезпечити їх захист. Процедура актуалізації даних банком включає збір персональних даних його клієнтів, які дозволяють ідентифікувати осіб або встановити їх

Секція 5. Проблеми теорії та практики державних фінансів

правовий статус у певній юрисдикції.

У 2019 році Україна та США уклали Міжурядову угоду щодо покращення виконання податкових правил та застосування положень FATCA [3]. АТ КБ «ПриватБанк», як українська фінансова установа, зобов'язаний виконувати угоду FATCA, яка стала частиною української національної договірно-правової бази. Ключовий аспект полягає в тому, що FATCA націлена не на американські банки, а на іноземні фінансові установи, до яких належить АТ КБ «ПриватБанк», тому його клієнти повинні дотримуватися вимог. Механізм примусу, вбудований у FATCA, є настільки потужним, що змушує будь-який міжнародний банк співпрацювати, незалежно від географічного розташування. Якщо АТ КБ «ПриватБанк» відмовиться ідентифікувати своїх клієнтів як «US Persons» (має подвійне громадянство або Green Card, позитивно протестований на суттєву присутність) та звітувати про них, то Податкова служба США може накласти санкції для банку на платежі, які проходять через США. Банк зобов'язаний перевірити клієнта саме за цими трьома ознаками, що вимагає окремих прямих питань в анкеті. Таким чином, США здійснює боротьбу з ухиленням від сплати податків громадянами та резидентами США, які приховують доходи на закордонних рахунках.

Клієнт АТ КБ «ПриватБанк» можете бути громадянином України, але водночас набути статусу податкового резидента США з однієї з наступних причин (табл.1).

Таблиця 1 – Критерії визначення статусу «US Person» (FATCA) та їхнє відображення в банківській анкеті

Підстава набуття статусу «US Person»	Питання в анкеті
Наявність громадянства США	«Чи є Ви громадянином США?»
Наявність картки на постійне проживання	«Чи є у Вас Вас Green Card?»
Тривале перебування на території США (не менше ніж 31 день протягом поточного календ. року та не менше ніж 183 дня протягом 3 років)	«Чи знаходились Ви на території США протягом тривалого часу?»

Впровадження FATCA свідчить, що закон, прийнятий в одній країні, поширює свою дію на банки в інших країнах, навіть якщо вони не мають прямого американського представництва. США використовують свою фінансову систему як важіль. Якщо іноземний банк відмовляється співпрацювати з FATCA (ідентифікувати та звітувати про американських клієнтів), він підпадає під санкції. Таким чином, жоден великий банк, який працює з доларами та здійснює міжнародні перекази, не може дозволити собі такий ризик.

До речі, українські банки запитують і про резидентство інших країн (Франції, Великої Британії, Іспанії тощо), але це питання сформульоване загальним пунктом відповідно до міжнародного стандарту CRS [1], а не окремими питаннями для кожної країни. Ця ситуація склалася через те, що США є країною, яка має власний, окремий, односторонній закон про податкове розкриття. FATCA передував CRS, до якого США не приєдналося. У свою чергу, Common Reporting Standard – це глобальний стандарт ОЕСР, до якого приєдналося понад 100 юрисдикцій, включаючи Францію, Велику Британію, Іспанію та Україну. На відміну від FATCA, CRS не вимагає перевіряти клієнта за унікальними критеріями для кожної з країн. CRS вимагає, щоб банк встановив країну податкового резидентства клієнта. Наприклад, якщо клієнт будучи українцем, проживає та сплачує податки у Франції, то вказує Францію як країну резидентства, і під час автоматичного обміну інформацією ці дані будуть передані банком податковій службі Франції. Це глобальний механізм автоматичного обміну податковою інформацією між країнами-учасницями.

Таким чином, українські банки виступають як елемент у глобальній системі FATCA. Банк моніторить українських клієнтів, щоб визначити, чи не є вони водночас податковими резидентами США. Якщо клієнт не має зв'язку з США, то банк відмічає це і не передає інформацію про нього.

Список використаних джерел

1. Порядок застосування загального стандарту звітності та належної перевірки інформації про фінансові рахунки : наказ Міністерства фінансів України від 26.05.2023 № 282. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1090-23#Text> (дата звернення: 26.10.2025).

2. U.S. Code. Requirement to enter into agreement to obtain FATCA information. URL: <https://www.govinfo.gov/content/pkg/USCODE-2023-title26/pdf/USCODE-2023-title26-subtitleA-chap4-sec1471.pdf> (дата звернення: 26.10.2025).

3. Про ратифікацію Угоди між Урядом України та Урядом Сполучених Штатів Америки для поліпшення виконання податкових правил й застосування положень Закону США «Про податкові вимоги до іноземних рахунків» (FATCA) : Закон України від 29.10.2019 № 229-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/840_005-17#Text (дата звернення: 26.10.2025).

4. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text> (дата звернення: 26.10.2025).

УДК 657:323.1

Торгонська Д.І., студентка,
Карлін М.І., д.е.н., професор
Волинський національний університет імені Лесі Українки

ВПЛИВ ЗОВНІШНЬОГО ФІНАНСУВАННЯ НА ЕКОНОМІЧНИЙ СУВЕРЕНІТЕТ ДЕРЖАВИ

Економічний суверенітет є важливою складовою державної незалежності, що визначає спроможність країни самостійно приймати рішення щодо бюджетної, монетарної та боргової політики. Зовнішнє фінансування, включаючи міжнародні запозичення, кредити міжнародних фінансових організацій та офіційну допомогу розвитку, створює можливості для прискорення економічного зростання, але водночас може обмежувати політичну автономію держави. В умовах глобалізації фінансових ринків питання збереження економічного суверенітету при використанні зовнішніх ресурсів набуває критичного значення.

Зовнішнє фінансування включає різноманітні форми залучення іноземного капіталу. Державні запозичення на міжнародних ринках капіталу через розміщення єврооблігацій дозволяють фінансувати бюджетний дефіцит та інвестиційні програми. Кредити міжнародних фінансових організацій надають фінансову підтримку з певними умовами щодо економічної політики. Офіційна допомога розвитку спрямовується на підтримку соціальних програм та інфраструктурних проєктів. Кожен з цих інструментів має специфічний вплив на економічну автономію держави [1].

Державні зовнішні запозичення розширюють фінансові можливості уряду без необхідності підвищення податків або скорочення видатків. Доступ до міжнародних ринків капіталу знижує вартість залучення коштів порівняно з внутрішніми джерелами завдяки більшій ліквідності та диверсифікації інвесторської бази. Водночас зростання зовнішнього боргу створює ризики для фінансової стабільності та обмежує свободу економічної політики через необхідність враховувати реакцію міжнародних кредиторів.

Критичний рівень зовнішньої заборгованості призводить до втрати економічного суверенітету через необхідність спрямування значної частини бюджетних доходів на обслуговування боргу. Країни з високим рівнем зовнішнього боргу змушені коригувати фінансову політику відповідно до очікувань міжнародних кредиторів для збереження доступу до рефінансування. Ситуація загострюється в умовах економічної кризи, коли погіршення кредитних рейтингів призводить до зростання вартості запозичень або повного закриття доступу до ринків.

Кредити міжнародних фінансових організацій, зокрема Міжнародного валютного фонду та Світового банку, часто супроводжуються структурними умовами. Програми фінансової підтримки включають вимоги щодо фінансової консолідації, реформування податкової системи, монетарної політики, приватизації державних підприємств, лібералізації ринків. Ці умови можуть не повністю відповідати національним пріоритетам та обмежувати суверенні права держави у виборі економічної моделі.

Умовність зовнішнього фінансування створює дилему між отриманням необхідних ресурсів та збереженням політичної автономії. Країни в кризовій ситуації часто не мають альтернативних джерел фінансування і змушені приймати умови міжнародних організацій. Опоненти такого підходу стверджують, що подібні програми нав'язують єдину економічну модель без урахування національної специфіки, історичного контексту та соціальних особливостей [2].

Дослідники відзначають, що умовність може сприяти впровадженню необхідних структурних реформ, які уряди не здатні реалізувати через внутрішній політичний опір або брак технічної експертизи. Зовнішні зобов'язання створюють додаткову мотивацію для проведення складних перетворень у фінансовій та монетарній сферах. Окремі випадки реалізації стабілізаційних програм демонструють позитивний довгостроковий ефект для економічної стабільності та інституційного розвитку.

Валютна структура зовнішнього боргу впливає на фінансову вразливість держави. Запозичення в іноземній валюті створюють ризик зростання боргового тягаря при девальвації національної грошової одиниці. Країни зі значною часткою валютного боргу втрачають гнучкість монетарної політики, оскільки девальвація для стимулювання експорту автоматично збільшує боргове навантаження в національній валюті. Це обмежує інструменти макроекономічного регулювання, доступні центральному банку.

Диверсифікація джерел зовнішнього фінансування знижує залежність від окремих кредиторів та зберігає більшу свободу політичних рішень. Розвиток внутрішнього ринку державних цінних паперів, залучення коштів від різних міжнародних партнерів, збалансування внутрішніх і зовнішніх запозичень створюють більш стійку боргову структуру. Диверсифікація також знижує ризики раптового припинення фінансування у разі погіршення відносин з окремим кредитором.

Геополітичний вимір зовнішнього фінансування проявляється через використання кредитів як інструменту політичного впливу. Окремі держави надають фінансову допомогу або пільгові кредити для зміцнення політичних союзів, отримання доступу до природних ресурсів або просування стратегічних

Секція 5. Проблеми теорії та практики державних фінансів

інтересів. Країни-реципієнти можуть потрапляти у залежність від політичних рішень кредиторів, що обмежує їхню зовнішньополітичну автономію та свободу прийняття рішень у міжнародних відносинах [3].

Боргові пастки виникають, коли країни неспроможні обслуговувати зовнішні зобов'язання без нових запозичень, потрапляючи у цикл зростаючої заборгованості. Реструктуризація боргу часто супроводжується списанням частини зобов'язань, але водночас погіршує кредитну репутацію країни на міжнародних ринках та обмежує майбутній доступ до фінансування на прийнятних умовах. Превентивна боргова політика критично важлива для уникнення таких ситуацій.

Прозорість боргової політики та громадський контроль за використанням залучених коштів є важливими факторами збереження економічного суверенітету. Непрозорі використання зовнішніх запозичень та нецільове витрачання коштів призводять до накопичення боргу без відповідного економічного ефекту, що погіршує фінансову позицію держави. Парламентський контроль за укладенням кредитних угод та участь громадянського суспільства у моніторингу підвищують ефективність зовнішнього фінансування [3].

Альтернативні джерела фінансування розвитку знижують необхідність зовнішніх запозичень. Мобілізація внутрішніх ресурсів через підвищення ефективності податкової системи, розвиток внутрішнього фінансового ринку, залучення приватних інвестицій у інфраструктурні проекти створюють більшу фінансову автономію. Стратегія економічної незалежності має балансувати між використанням зовнішніх ресурсів для прискорення розвитку та збереження суверенного контролю над економічною політикою.

Боргова стійкість визначається співвідношенням боргового навантаження до здатності економіки генерувати ресурси для його обслуговування. Показники боргу до ВВП, боргу до експорту, витрат на обслуговування боргу до бюджетних доходів є індикаторами боргової стійкості. Підтримка цих показників на прийнятному рівні забезпечує фінансову безпеку та зберігає економічний суверенітет.

Інституційна спроможність управління державним боргом визначає ефективність використання зовнішнього фінансування. Професійні органи управління боргом, стратегічне планування запозичень, ефективний ризик-менеджмент мінімізують витрати на обслуговування боргу та знижують фінансові ризики. Розвиток інституційної спроможності є важливою передумовою збереження економічної автономії при використанні зовнішніх ресурсів [2].

Управління зовнішнім фінансуванням вимагає виваженого підходу. Встановлення граничних рівнів заборгованості, диверсифікація кредиторів, оптимізація валютної структури боргу, забезпечення прозорості боргових операцій, розвиток внутрішніх джерел фінансування створюють основу для збалансованої боргової політики. Зовнішнє фінансування може стати інструментом прискореного економічного розвитку при умові збереження економічного суверенітету та фінансової стабільності держави.

Список використаних джерел

1. Богдан Т. П. Боргова стійкість державних фінансів. *Фінанси України*. 2021. № 4. С. 7-25.
2. Луніна І. О., Білоусова О. С. Фіскальна децентралізація та фінансова спроможність місцевих бюджетів. *Економіка України*. 2022. № 8. С. 42-59.
3. Козюк В. В. Монетарна політика та фінансова стабільність в умовах глобалізації: монографія. Тернопіль: *Економічна думка*, 2023. 512 с.

УДК 336.71:351.82

Фарапонов Г.А., аспірант**Науковий керівник: д.е.н., проф. Виговська Н.Г.**
Державний університет «Житомирська політехніка»

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СТРАХОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ

Підтримка макрофінансової стабільності фінансового сектору України потребує заходів фінансової політики держави щодо розвитку страхового ринку. В 2020-2025 роках Національним банком України (далі – НБУ) досягнуто ряду завдань за наступними напрямками розвитку:

- посилення фінансової стійкості страхового ринку шляхом удосконалення регуляторної моделі, розвитку нагляду та оверсайту, впровадження загальних інвестиційних вимог, гармонізації законодавчих вимог із нормами ЄС, які врегульовують діяльність страховиків, що призвело до виведення недобросовісних гравців з ринку, збільшення кількості активів, підвищення обсягів технічних резервів страховиків та підтримки високого рівня їх платоспроможності;

- збільшення рівня фінансової інклюзії для підвищення ступеня використання та доступності послуг страховиків шляхом заходів розбудови платіжної інфраструктури, впровадження регуляцій ринкової поведінки страховиків для посилення захисту прав інвесторів та страхувальників, включаючи вимоги до прозорості інформації про доступні страхові послуги [1];

- прийняття положень Закону України «Про страхування» від 20 червня 2024 № 1909-IX забезпечило покращення процесів ліцензування страхових компаній, переходу від видачі ліцензій на окремі види страхування до ліцензування класів згідно європейських стандартів, адже норми передбачають скорочення видів обов'язкового страхування із 50 видів до 23 класів, що означає більшу відповідальність за страхування різних видів ризиків юридичних та фізичних осіб - страхувальників [2].

Інші заходи та інструменти фінансової політики НБУ та фіскальних органів зосереджувалися на розвитку фінансового сектору, забезпечуючи дерегуляцію, лібералізацію та спрощення ліцензійних вимог до небанківських фінансових установ (далі – НБФУ), розвитку фінансового факторингу та лізингу, сприяння інноваціям у фінансовому секторі [1].

Статистичний аналіз показників діяльності страхових установ України у 2014-2024 роках підтверджує позитивний вплив заходів, інструментів послідовної фінансової політики НБУ. Виведення недобросовісних гравців як наслідок посилення вимог до капіталу, активів, платоспроможності при зростанні обсягів активів та збільшенні кількості угод страхування та технічних резервів (приріст технічних премій перевищує приріст технічних збитків) сприятиме зростанню рівня довіри до страховиків зі сторони юридичних та фізичних осіб. Покращення наглядової діяльності та перехід від моделі регулювання, заснованої на контролі, до моделі регулювання на основі нагляду та ризик-орієнтованого управління, забезпечило ріст платоспроможності, підвищення прозорості та звітування щодо фінансового стану страховиків. Водночас, наявні результати реалізації фінансової політики потребують пошуку подальших рішень для росту ринку, його інтеграції з іншими сегментами фінансового сектору.

Проблемним питанням вважаємо низький рівень проникнення страхових послуг в Україні у 2014-2024 роках, низьку частку активів страхового сектору у загальних активах банківського та небанківського фінансового сектору України. Це означає, що роль страховиків у фінансовому посередництві залишається не суттєвою, зосереджуючись на наданні страхових послуг, страхові компанії обмежені у виконанні інвестиційних функцій в національній економіці, зважаючи на те, що сформовані технічні резерви залишаються на балансі компаній через нерозвинені фінансові механізми та схеми розміщення вільних технічних резервів на фінансовому ринку. Боргова політика держави сприяла залученню страховиків до придбання облігацій внутрішніх державних позик завдяки підвищенню ставки їх дохідності в умовах потреби покриття дефіциту бюджету. Натомість консервативність фінансової політики та відсутність регуляторних умов, які визначають схеми отримання додаткового прибутку страховиками для фінансування їх діяльності, потребує розробки пропозицій її вдосконалення.

Зважаючи на вище викладене, запропоновано ряд завдань фінансової політики розвитку страхового ринку України:

- адаптація нормативних вимог щодо ліквідності, платоспроможності страхових компаній з врахуванням діючого рівня ліквідності та платоспроможності та поточного рівня капіталу платоспроможності;

- впровадження регуляторних вимог, які стимулюватимуть інвестиційну активність страховиків, використання ними ліквідних фінансових інструментів шляхом законодавчого визначення додаткових джерел фінансування діяльності, схем короткострокового розміщення на фінансовому ринку вільних фінансових ресурсів страховиків;

Секція 5. Проблеми теорії та практики державних фінансів

- посилення захисту прав споживачів страхових послуг, підвищення ступеня фінансової грамотності в контексті розуміння доцільності отримання різних видів страхових послуг та схем отримання відшкодування при настанні страхових випадків;

- сприяння виконанню страховими компаніями функцій із мобілізації та розподілу фінансових ресурсів шляхом використання інструментів стимулювання спрямування технічних резервів у реальний сектор національної економіки для досягнення пріоритетних цілей Стратегії розвитку фінансового сектору України до 2025 року від 29 серпня 2023 року № 299-рш за напрямками (макрофінансова стабільність, фінансова стійкість, надання громадянам розвинених фінансових послуг). У Стратегії розвитку фінансового сектору України до 2025 року [3] визначено мету регулювання – «забезпечення акумуляції, розподілу та обігу фінансових ресурсів на основі фінансової інклюзії та стабільності, поширення технологій у фінансовому сектору та кібербезпеки для сприяння відновлення економіки держави».

До основних цілей фінансової політики розвитку ринку страхування віднесемо: вирівнювання першого та другого рівнів капіталу платоспроможності до 2027 року; визначення рівня ліквідності страховиків в розмірі 130-150%; стимулювання рівня інвестиційної активності страховиків на рівні 15-20% від обсягу їх сукупних активів та забезпечення їх участі як інституційного інвестора на фінансовому ринку до 2030 року; збільшення фінансової грамотності страхувальників до 2030 року.

Європейська інтеграція фінансового простору України обумовлює обґрунтування напрямів фінансової політики розвитку страхового ринку.

З 1 січня 2024 року діють нові вимоги до платоспроможності, обліку договорів, захисту інформації, регулятором запроваджено перехідний період для приведення у відповідність вимогам діяльності страховиків. До 1 січня 2027 року страхові компанії застосовують спрощений підхід до розрахунку капіталу платоспроможності на основі оцінки страхових резервів, виплат та інших показників. Основна мета нововведень полягає у підвищенні рівня платоспроможності, належному розкриттю інформації в цілях прозорості сектору та очищення ринку, спрощення ліцензування та мінімізації наявних ризиків для сприяння фінансовій стійкості та усунення недобросовісних гравців.

Список використаних джерел

1. Нормотворча діяльність – НКЦПФР. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/regulation>
2. Про страхування: Закон України від 01.01.2025 №1909-IX (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2023, №№ 12-13, ст.28). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#n877>
3. Нова Стратегія розвитку фінансового сектору: Протистояння викликам війни у фінансовому секторі та підтримання відновлення економіки України. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/nova-stratehiia-rozvytku-finansovoho-sektoru-protystoiannia-vyklykam-viiny-u-finansovomu-sektori-ta-pidtrymannia-vidnovlennia-ekonomiky-ukrainy/>

УДК 338.245

Черниш М., магістр 1 курсу, ФБСО
Довгалюк В.В. к.е.н., доц., доцент кафедри фінансів та цифрової економіки
Державний університет «Житомирська політехніка»

ПОДАТКОВЕ СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Малий бізнес є важливою складовою економіки України, а особливо в умовах воєнного стану. На сьогодні сталий розвиток малого бізнесу в першу чергу забезпечує податкове наповнення бюджету, однак знаходиться в складній ситуації через зменшення активності суб'єктів господарювання та взагалі закриття бізнесу. Тому дуже важливо, щоб керівництво держави постійно реагували на потреби сталого розвитку бізнесу та вчасно розробляли та впроваджували сприятливі умови розвитку через реалізацію ефективної державної політики підтримки бізнесу у частині оподаткування.

На початку повномасштабного вторгнення росії економіка країни поступово почала перелаштовуватися на воєнні рейки, адже в основному за рахунок бюджету держава спроможна була мінімально забезпечити покриття військових та гуманітарних витрат. Звісно три роки війни підтвердило, що цього недостатньо і економіка потребує підтримки розвитку бізнесу в країні. Такою підтримкою повинно бути податкове стимулювання, тому що неможливо продовжувати діяльність бізнесу без додаткових державних інструментів фіскальної політики.

Варто простежити етапність податкового стимулювання малого бізнесу в умовах воєнного стану:

1. Введення заборони на податкові перевірки та звільнення від відповідальності за невиконання податкових зобов'язань (Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо особливостей оподаткування та подання звітності у період дії воєнного стану» від 03.03.2022, № 2118-IX) [2].

2. Введення податкових пільг для «єдинників» - звільнення від сплати єдиного податку на час воєнного стану; збільшення обмеження доходів, отриманих за рік, разом із зняттям обмеження в кількості осіб, що можуть перебувати у трудових відносинах; зменшення податкової ставки до 2% від доходу; звільнення від обов'язкового нарахування, сплати та подачі податкової звітності з ПДВ з операцій постачання товарів, робіт та послуг тощо (Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану») [3].

3. Скасування акцизів на нафтопродукти та зменшення ПДВ на пальне(до 7%).

4. Звільнення від сплати земельного податку, екологічного податку та ПДВ за товари, що були знищені під час війни, а також передані на потреби оборони.

5. Призупинення використання штрафних санкцій за порушення Закону про РРО до завершення воєнного стану.

Ці послаблення задля відновлювати бізнесу в умовах воєнного стану дали змогу збільшити кількість спрощенців (єдинників), які могли б використати пільговий статус оподаткування та зменшити податкове навантаження. Проте, поки не завершиться війна, наше податкове законодавство не зможе в повній мірі забезпечити розвиток бізнесу та стабілізацію негативних економічних процесів в країні. Тому ще на рівні формування Національної стратегії доходів держава повинна планувати збалансовану податкову політику задля гармонізації економічного розвитку із стабілізацією наповнення доходної частини бюджету. Лібералізація в оподаткуванні повинна допомогти нам зберегти бізнесу легальним, стабілізувати бізнес-процеси та підвищити ефективність роботи податкових органів. Подальше використання антикризових заходів є особливо важливими для підтримки малого бізнесу та стабільності економіки в цілому в умовах воєнного стану.

Список використаних джерел:

1. Про введення воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 24 лютого 2022 року № 64/2022. Відомості ВРУ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text>

2. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо особливостей оподаткування та подання звітності у період дії воєнного стану: Закон України від 03.03.2022 р. № 2118-IX. Відомості ВРУ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2118-20#Text>

3. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану: Закон України від 15.03.2022 р. №2120-IX. Відомості ВРУ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-20#Text>

4. Кміть В.М., Жук Ю.І., Чеботарь О.А. Зарубіжний досвід податкового стимулювання підприємництва. Східна Європа: економіка, бізнес та управління.2017. № 8. С. 265–269.

5. Третяк Г.С. Інструменти податкового стимулювання інвестиційних процесів у регіоні. Ефективність державного управління. 2012. Вип. 31. С. 430–439.

УДК 336

Чупринський Д.В., студент II курсу групи ФБСМ-10
 Науковий керівник – Литвинчук І.В., к.е.н., доц.,
 доцент кафедри фінансів та цифрової економіки
 Державний університет «Житомирська політехніка»

ПОДАТКОВА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

Особливості податкової політики нашої країни в умовах воєнного стану дозволяють зробити ряд висновків [1]:

По-перше, податкова політика уряду на першому етапі повномасштабного вторгнення характеризувалась високим рівнем гнучкості та була спрямована на створення умов для адаптації бізнес-середовища до воєнних реалій, збереження виробничої бази та трудових ресурсів. Впровадження ліберального податкового режиму дало можливість зберегти економічну активність та стримати падіння економіки в умовах високих безпекових ризиків і невизначеності. Однак, поряд із корисними змінами податкового характеру, частина податкових новацій була впроваджена без належного обґрунтування, спричинила значні бюджетні втрати без видимих позитивних наслідків для економіки. Накопичення бюджетних проблем, запит на зміцнення бюджетної самостійності в умовах зменшення обсягів міжнародної фінансової підтримки стали каталізаторами до повернення довоєнної структури системи оподаткування.

По-друге, в сучасний період податкова політика України розвивається у фарватері відносин з міжнародними кредиторами та спрямована на збільшення обсягів мобілізації бюджетних ресурсів. Ініціативи щодо реформування системи оподаткування в контексті посилення фіскального навантаження на споживання та фонд оплати праці отримують неоднозначну оцінку в бізнесу та експертному середовищі, оскільки здатні підірвати стимули для економічного відновлення та знизити конкурентоспроможність країни. Разом з тим, недостатніми є зусилля щодо реформування процесів адміністрування фіскальних платежів, протидії корупції в системі органів фіскального контролю, посилення довіри між ними та платниками податків боротьби з тіньовим сектором економіки. У реалізації цих завдань, в поєднанні з пошуком шляхів реформування специфічних акцизів та екологічного оподаткування, підвищення фіскальної та регуляторної дієвості оподаткування доходів населення та бізнесу закладені не тільки перспективи вдосконалення податкової політики, але й проведення наукових досліджень у цьому.

Пріоритети податкової політики в умовах економічної нестабільності в наслідок війни в Україні змінюються для потреб оперативного забезпечення та належного й постійного виконання бюджету. Тому подальше реформування податкової політики в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови потребує системного підходу до вибору конкретних інструментів удосконалення податкового законодавства. Відновлення економічної стабільності держави потребує розробки податкової політики, спрямованої на стимулювання українського виробництва, інноваційної та інвестиційної активності, споживчого попиту, а також посилення регуляторних і контрольних функцій держави щодо сплати податків. Сутність податку визначається комплексом організаційно-правових, фінансово-економічних заходів держави щодо регулювання податкових правовідносин, спрямованих на формування та використання фінансових ресурсів держави. Органи державної влади приймають оперативні рішення щодо підтримки фінансової стабільності країни з метою забезпечення ефективного функціонування бюджетно-податкової сфери, потреб українців у період дії воєнного стану. Саме тому податкова політика України в сучасних умовах потребує подальшого вдосконалення та завершення системних реформ у частині прийняття більш обґрунтованих рішень щодо зниження рівня податкового навантаження на суб'єктів господарювання, покращення податкового клімату, державної підтримки інвестиційних проектів з метою створення сприятливих умов для залучення в Україну значних інвестицій, створення нових робочих місць, стимулювання економічного розвитку регіонів та економіки України [2].

Список використаних джерел

1. Горин В.П. Була П.В. Чорноус В.С. ПОДАТКОВА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ: РЕАЛІЇ, БЕЗПЕКОВІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДОЛАННЯ. № 18 (2024): *ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД*. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.18.23>
2. Тихонов, В. О., Клос, В. М., Бортник, І. А., Жеребук, Ю. – Д. Р., Цісельський, В. О., & Трач, І. Я. (2024). ПОДАТКОВА ПОЛІТИКА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ЕКОНОМІЧНЕ ЗРОСТАННЯ. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, (41), 328-335. Retrieved from <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1353>

УДК 336

Шатонська К.Г., студентка II курсу групи ФБСМ-10
 Науковий керівник – к.е.н., доц. Литвинчук І.В.,
 Доцент кафедри фінансів та цифрової економіки
 Державний університет «Житомирська політехніка»

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ БАНКІВСЬКОЇ БЕЗПЕКИ ТА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

У контексті сучасної гео економічної турбулентності, енергетичної волатильності та тотальної цифрової трансформації фінансового сектора банківська безпека України виступає системоцентричним детермінантом макрофінансової стійкості. Імплементация глобальних регуляторних стандартів Basel III, а також нормативних вимог Директиви ЄС NIS2 і Регламенту DORA, зумовлює трансформацію парадигми ризик-менеджменту, акцентуючи на ідентифікації, кваліфікації та моніторингу операційних, кібернетичних і системно-структурних ризиків [1]. Аналітична мета дослідження полягає у детермінації ключових викликів банківської безпеки на основі аналізу діяльності АТ КБ «ПриватБанк» - найбільшої державної фінансово-кредитної корпорації України. Новизна підходу полягає у поєднанні кількісного аналізу ризикової експозиції банку з оцінкою регуляторно-інституційних детермінант його стійкості.

Сучасна архітектура банківської безпеки в Україні визначається взаємодією трьох підсистем – фінансової, операційної та кібернетичної. Дослідження АТ КБ «ПриватБанк» показує концентрацію ризиків у фінансовій площині (зростання NPL, ліквідність), операційній (збої в IT-системах, кібератаки, кадровий дефіцит у сфері безпеки) та макроекономічній (інфляційно-девальваційні коливання, воєнна нестабільність). За даними НБУ [2], станом на березень 2025 р. рівень непрацюючих кредитів у банківській системі становив 37,4%, тоді як у ПриватБанку він утримувався у межах 170–180 млрд грн, при цьому покриття резервами перевищувало 85% [2]. Можемо, говорити про консервативну, але стійку модель ризик-менеджменту, також посилюються регуляторні вимоги до кіберстійкості, через імплементацию стандартів ISO/IEC 27001:2022 і вимог фінансового моніторингу FATF/AML. Управління ризиками переходить від реактивного до превентивного формату, що вимагає інтеграції аналітичних, цифрових і правових механізмів контролю [3].

Основним викликом є домінування кредитного ризику як базового джерела системної вразливості. Висока частка проблемних активів і залежність від державного фінансування обмежують маневреність банків у сфері ліквідності. ПриватБанк, маючи стратегічний вплив на економіку, забезпечує покриття непрацюючих кредитів резервами у 94–96%, що відповідає вимогам Basel III щодо достатності капіталу [2]. Операційні ризики зумовлені цифровізацією банківських процесів – системи «Приват24», процесингова мережа та мобільні застосунки формують вектор вразливості до кібератак і витоку персональних даних. Регуляторні ризики, спричинені жорстким моніторингом з боку НБУ, призводять до зниження динаміки управлінських рішень, але підвищують прозорість корпоративного управління. Репутаційні загрози посилюються внаслідок судових процесів, інформаційних атак і політичного тиску на державні банки [4-5].

На основі «карти ризиків діяльності АТ КБ «ПриватБанк»» визначено, що найвищі індекси ризиковості мають чинники:

- ескалація воєнних дій;
- зростання NPL;
- кібератаки та технічні збої в системах.

Система управління ризиками банку базується на тривірневій моделі контролю, що включає операційний менеджмент, незалежний підрозділ комплаєнс та службу внутрішнього аудиту. У поєднанні з державними гарантіями капіталу та впровадженням процедур кіберстійкості відповідно до DORA це забезпечує підтримання стабільності навіть в умовах пікових загроз.

Проведений аналіз засвідчив, що сучасні виклики банківської безпеки в Україні мають мультифакторну природу. Для їхнього подолання потрібна інтегрована модель управління ризиками, що охоплює фінансовий моніторинг, стрес-тестування, кіберзахист і комплаєнс-контроль. Досвід ПриватБанку доводить, що поєднання макрофінансової підтримки, нормативної гнучкості та цифрової трансформації здатне мінімізувати вплив системних ризиків. Теоретична цінність дослідження полягає у формуванні методології кількісної оцінки ризикової експозиції, практична у можливості використання результатів для побудови адаптивної системи банківської безпеки на національному рівні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Директива Європейського Парламенту і Ради (ЄС) 2022/2555 від 14 грудня 2022 р. про заходи для високого спільного рівня кібербезпеки на всій території Союзу, внесення змін до Регламенту (ЄС) № 910/2014 та Директиви (ЄС) 2018/1792 та скасування Директиви (ЄС) 2016/1148 (Директива NIS 2). *Офіційний вісник Європейського Союзу*, L 333/80, 27.12.2022. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/9a3_001-22#Text (дата звернення: 28.10.2025).
2. Огляд банківського сектору, травень 2025 року. *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/oglyad-bankivskogo-sektoru-traven-2025-roku> (дата звернення: 28.10.2025).
3. Оновлено вимоги щодо організації системи внутрішнього контролю в банках та банківських групах. *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/оновлено-vimogi-schodo-organizatsiyi-sistemi-vnutrishnogo-kontrolyu-v-bankah-ta-bankivskih-grupah> (дата звернення: 28.10.2025).
4. Кіберзахист під час війни: виклики та рішення. *PROIT*. 11 вересня 2024. URL: <https://proit.ua/kiberzakhist-pid-chas-viini-vikliki-ta-rishennia/> (дата звернення: 28.10.2025).
5. Кльоба Л., Кльоба Т. Кіберзагрози банківського сектору в умовах воєнного стану в Україні. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2022. Т. 5, № 46. С. 19–28. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.46.2022.3883>.

УДК: 338.48-6:663.2:502.131.1-053.6

Osipovich M.V., 2nd year student
of the Bachelor's degree programme,
Speciality 242 «Tourism and Recreation»
Scientific supervisor – Candidate of Historical Sciences,
Liubchenko V. V.
Zhytomyr Polytechnic State University

The values of sustainable development in wine tourism through the lens of Generation Z

The wine market in Ukraine has undergone significant transformations over the past decade, demonstrating stable growth and a gradual expansion of its consumer audience. Wine is increasingly perceived not as a luxury item, but as an element of everyday life that combines pleasure, social culture, and conscious consumption. Wine tourism (enotourism, vinitourism) plays a vital role in promoting the wine industry. It is a type of gastronomic tourism that involves visiting wineries, wine cellars, learning about the history of winemaking, and tasting and purchasing local wines.

Today, wineries operate in 20 of Ukraine's 24 regions, and as of July 2025, there were 116 of them. In addition to quantitative growth, the industry is actively adapting to modern challenges. Environmental trends, the introduction of digital technologies, and growing public awareness of sustainable development are contributing to the adoption of environmentally friendly production practices, the efficient use of resources, and the development of a culture of responsible consumption. Adherence to the principles of sustainable development is becoming a prerequisite for the stability of the wine business and economic growth in the regions.

In 1998, The New York Times reported that young people aged 21 to 29 were gradually turning away from wine consumption, causing concern among wine producers. At the time, this referred to the millennial generation, which later became the primary consumer of wine products worldwide. Today, a similar trend can be observed among Generation Z. This observation is confirmed by the results of a recent study conducted in Ukraine in the summer of 2025. According to the study, the largest group of respondents were millennials, accounting for 52% of the total sample and the same proportion of wine tourists. This highlights the pivotal role of this group in shaping the development of wine tourism and the emergence of modern wine consumption culture in Ukraine. At the same time, Generation Z accounts for 24% of the total sample and only 14% of wine tourists, indicating a gradual involvement of younger consumers in wine culture, although their participation in themed events remains limited.

Among the main factors contributing to Generation Z's relatively low interest in wine, researchers highlight young age, lower income levels, a focus on healthy lifestyles, and a lack of knowledge about wine culture. In response to these challenges, Ukrainian wineries are actively adapting their marketing and production strategies by offering new product formats — non-alcoholic (e.g., My Wine by Eduard Gorodetsky, Odesa region), organic (e.g., Biologist, Kyiv region), and eco-certified wines. This approach enables producers not only to meet the needs of a new generation of consumers but also to support global trends in sustainable development and environmental responsibility within the wine industry.

Recent studies confirm that informative labelling and increased consumer awareness of sustainable production methods have a positive impact on their willingness to buy environmentally friendly wines. Although Generation Z shows an interest in sustainable consumption, it largely lacks established taste preferences and often relies on advice or brand reputation, if they are familiar with it. Despite growing attention to environmental issues, young consumers' knowledge of winemaking remains low, and their decisions are primarily influenced by marketing. Therefore, further study of the relationship between sustainability orientation, awareness, and Generation Z's attitude towards wine is a relevant area of contemporary research in the field of wine tourism.

List of sources used:

1. Wine tourism. Wikipedia. URL: <https://cutt.ly/tr60MbEY>
2. Liubchenko V., & Kalenska V. (2025). Wine tourism in Ukraine: status and prospects. *Eximia*, 14(1), 326–340. <https://doi.org/10.47577/eximia.v14i1.558>
3. Savelli E., Travasi A. Technological and Sustainable Orientation in the Wine Context: A Focus on Gen Z. *Micro & Macro Marketing*. №3. 2024. P. 551-578. DOI: [10.1431/113948](https://doi.org/10.1431/113948)
4. Ventiera S. Will gen Z Ever Drink Wine? Wine enthusiast podcast. URL: <https://www.wineenthusiast.com/culture/podcasts/wine-enthusiast-podcast/will-gen-z-ever-drink-wine/>
5. Liubchenko V. Wine Tourism: consumer behavior (2025). *Development Service Industry Management*. №3, 2025. P. 185–194. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11\(28\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11(28))

УДК 338.48–6:663.2(4771

Адамович Ю.П., здобувачка вищої освіти IV курсу гр ГРС-5, ФБСО
Науковий керівник: Любченко В.В., к.і.н., доцент
кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Державний університет «Житомирська політехніка»

Винний туризм як бренд території: оцінка видимості винних маршрутів у пропозиціях туристичних агентств України

Винний туризм (енотуризм, вінітуризм) – це галузь гастрономічного туризму, що має на меті відвідування виноробних центрів, погребів, вивчення історії виноробства, дегустацію і купівлю місцевих вин.

На сьогодні виноробна діяльність охоплює 20 із 24 областей України, де зареєстровано 116 підприємств цієї галузі. Лише 53 із 116 підприємств надають туристичні послуги, зокрема екскурсійне обслуговування, дегустаційні програми та прогулянкові маршрути, що становить менше половини від загальної кількості, і свідчить про відсутність повноцінного використання потенціалу винного туризму в Україні.

Одним із важливих чинників просування винного туризму є туристичні агентства, що розробляють і реалізують спеціалізовані тури на виноробні, а також організовують подорожі на винні фестивалі та свята. Станом на вересень 2024 року в Україні було зареєстровано 19 232 суб'єкти підприємницької діяльності, які функціонують у сфері туризму. Водночас варто зазначити, що до цієї кількості можуть входити також суб'єкти, які здійснюють екскурсійну діяльність без наявності власного вебресурсу чи представництва в соціальних мережах.

Результати проведеного моніторингу засвідчили, що лише 26 туристичних агентств і екскурсодів пропонують винні тури та екскурсії. Для прикладу, у Житомирському регіоні зареєстровано 171 підприємство, що надає туристичні послуги, проте жодне з них не має пропозицій, пов'язаних із винним туризмом.

За тривалістю і змістовним наповненням, винні тури можна умовно класифікувати на дві категорії. До першої належать короткотривалі екскурсійні поїздки, що тривають кілька годин або один день. Такі тури зазвичай включають відвідування виноробних підприємств, виноградників та винних погребів, а також можуть поєднуватися з іншими елементами туристичної програми — зокрема, фотосесіями в лавандових полях, прогулянками в парках або відвідуванням історичних пам'яток, таких як фортеці.

До цієї ж категорії відносимо інноваційний формат винного туризму — онлайн-дегустації, зокрема від ініціативи UKRAINE Travel.lab, що набули особливої популярності в умовах воєнного стану. Формат передбачає участь груп від 5 до 100 осіб, дегустацію п'яти зразків українських вин за участі професійного сомельє. Онлайн дегустації також проводить виноробня «Дрюківські вина». Серед пропозицій одноденних турів виокремлюється маршрут, запропонований туристичним агентством Одеси - Vezdehodim. Він включає фотосесію на лавандових полях — традиційно асоційованих із французьким Провансом — а також візит до виноробні Chateau Lacarin, де екскурсію особисто проводить власник — Крістоф Лакарен, громадянин Франції.

До другої категорії відносяться винні тури тривалістю від двох до семи днів, які мають комплексний рекреаційно-пізнавальний характер. У межах таких маршрутів передбачається відвідування історико-культурних об'єктів, музеїв, ландшафтних парків, архітектурних пам'яток, монастирів, сироварень, фермерських господарств, при цьому візит до виноробного підприємства виступає лише одним з елементів маршруту.

Серед прикладів такого формату можна виокремити дводенний тур «Дунай, Вилкове та виноробня Колоніст», реалізований у співпраці туристичного агентства «Феєрверк мрій» (м. Полтава) та київського агентства *KrainaUa*. Програма цього туру має виразний рекреаційний та культурно-візуальний компонент.

Отже, винний туризм в Україні перебуває на етапі становлення, демонструючи зростаючий інтерес, але водночас — обмежену представленість у пропозиціях туристичних агентств. Для активізації його розвитку необхідно посилити співпрацю між виноробними підприємствами та туроператорами, а також удосконалити маркетингові механізми популяризації енотурів.

Список використаних джерел:

1. Винний туризм. Вікіпедія. URL: <https://cutt.ly/Jr56ny49>
2. Liubchenko, V., Kalenska, V. Wine tourism in Ukraine: status and prospects. Eximia. 2025. №14(1). P. 326–340. URL: <https://cutt.ly/ar56mxJh>
3. Туристичне агентство Vezdehodim. Фото тур Лавандові поля. URL: <https://vezdehodim.od.ua/tur/lavandovie-polia-3-7>
4. Агенція креативного туризму «Феєрверк мрій». Тур Дунай, Вилкове та виноробня «Колоніст». URL: <https://cutt.ly/lrT698au>

УДК: 338.48 – 51 (491.1)

Безшура А. Р., здобувачка вищої освіти І курсу, гр. ТЗ-12, ФБСО
Науковий керівник: Любченко В.В., к.і.н., доцент
кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Державний університет «Житомирська політехніка»

Екстремальний туризм в Ісландії

Екстремальний туризм - це один із найдинамічніших напрямів сучасної туристичної галузі, який поєднує активний відпочинок, подолання фізичних труднощів і психологічних бар'єрів. Його головна мета - не лише отримати емоції, а й перевірити власні можливості, відчуття єднання з природою та вийти за межі звичного. Ісландія - це одна з найпривабливіших країн для екстремального туризму у світі. Її географічне розташування на межі двох літосферних плит, постійна вулканічна активність і різноманітність природних ландшафтів роблять її унікальним місцем. Саме тому Ісландію часто називають «країною вогню та льоду».

На території Ісландії налічується понад 130 вулканів [1], з яких близько 30 вважаються активними. Найвідоміші з них - Гекла, Катла, Ейяф'ятлайокюдль.

Ці вулкани приваблюють туристів з усього світу. Організуються спеціальні маршрути, під час яких можна побачити кратери, лавові поля та застигли потоки магми. Одним із таких маршрутів є The Volcanic Way [2], що проходить через найвідоміші вулкани та лавові поля Ісландії. Ще однією визначною природною пам'яткою Ісландії є льодовики. Їх у країні близько 270, і вони займають майже 11 % території. Найбільший з них Ватнайокюдль, площею понад 8 000 км. Тут активно розвивається льодовиковий туризм: організовуються спуски до крижаних печер, прогулянки по льодовиках, катання на снігоходах і навіть крижані сафари. Такі маршрути приваблюють як досвідчених мандрівників, так і тих, хто хоче вперше спробувати себе в умовах Арктики. В Україні наразі немає власних турів на льодовики типу Ватнайокюдль чи аналогічних, за межами країни - такі послуги пропонують лише іноземні оператори.

Одним із найвідоміших місць для екстремального дайвінгу є розлом Сільфра в Національному парку Тінгветлір. Це єдине місце у світі, де можна плавати між двома літосферними плитами - Північноамериканською та Євразійською. Прозорість води, що сягає 100 метрів, дозволяє спостерігати унікальні підводні пейзажі, а температура води, яка не перевищує 2-3 °C, додає екстремальних відчуттів.[3]

Варто зазначити, що Ісландія серйозно підходить до питань безпеки у сфері екстремального туризму. Усі туристичні компанії працюють за державними стандартами, а маршрути проходять попередню перевірку. Гіді зобов'язані мати сертифікати, що підтверджують їхню кваліфікацію та знання з надання першої допомоги. У країні також активно працює Ісландська асоціація пошуково-рятувальних служб ICE-SAR, яка швидко реагує на надзвичайні ситуації.

Екстремальний туризм має велике економічне значення для Ісландії. До пандемії COVID-19 туризм формував близько 8,2% ВВП[4], а країну відвідували понад 2,3 млн туристів на рік — при населенні лише 370 тис. Значна частина гостей приїжджала саме заради екстремального відпочинку. Після пандемії галузь швидко відновила, сприяючи розвитку малого бізнесу, транспорту, готелів і сфери послуг.

Держава активно розвиває концепцію сталого туризму, яка передбачає баланс між економічною вигодою та збереженням природи. Ісландія суворо обмежує кількість відвідувачів у деяких національних парках, забороняє використання техніки в екологічно вразливих зонах і підтримує програми очищення природних територій. Також впроваджуються цифрові системи для моніторингу туристичних потоків, а саме: «digital toolbox» і «sandbox». Велике значення має екологічна освіта туристів: під час екскурсій гіді розповідають не лише про визначні місця, а й про правила поведінки в природному середовищі. Це сприяє вихованню екологічної свідомості та формує позитивний імідж Ісландії як країни відповідального туризму.[5] Крім того, екстремальний туризм виконує ще одну важливу функцію соціальну. Він сприяє розвитку фізичної активності, зміцненню здоров'я, підвищенню рівня стресостійкості та формуванню командного духу. Участь у складних природних умовах сприяє розвитку навичок самоконтролю, рішучості та взаємодопомоги.

Отже, Ісландія є прикладом країни, де екстремальний туризм став не лише економічно вигідною галуззю, а й інструментом сталого розвитку та міжнародного іміджу. Вона вдало поєднує унікальну природу, високий рівень безпеки, сучасну інфраструктуру та екологічну відповідальність. Досвід Ісландії показує, що екстремальний туризм може бути не лише захопливим, а й корисним для суспільства, економіки та навколишнього середовища.

Список використаних джерел:

1. Вулкани в Ісландії: вогняні гіганти під крижаною корою. – URL: <https://homester.com.ua/vulkany-v-islandi-yi-vognyani-giganty-pid-kryzhanoyu-koroyu/>
2. Маршрут «The Volcanic Way». – URL: <https://surl.li/iqksuh>
3. Розлом Сільфра: місце, де можна перейти з Європи в Америку – URL: <https://surl.li/fxkfdc>
4. Туризм в Ісландії (частка у ВВП). – URL: <https://surl.li/tzyfyo>
5. Екологічна освіта туристів в Ісландії. – URL: <https://icelandicroamers.is/environmental-policy/>
6. Подорож до Ісландії екзотика та неймовірні краєвиди. - URL: <https://surl.li/ksasji>
7. Ісландія чому варто їхати? - URL: <https://surl.li/gftcdl>

8. Збірник матеріалів. - URL: <https://lnk.ua/geqK1znN5>
УДК641.5

Бистрицька В.М., здобувачка вищої освіти III курсу гр. ТЗ-10, ФБСО
Науковий керівник: Любченко В.В., к.і.н., доцент
кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Державний університет «Житомирська політехніка»

Ф'южн-кухня

Сучасний ресторанний бізнес постійно розвивається, реагуючи на зміни смаків і очікувань споживачів. Гості ресторанів дедалі частіше шукають не просто смачну їжу, а нові враження, кулінарні відкриття й емоції. У цьому контексті значного поширення набуває ф'южн-кухня. Вона є своєрідним відображенням глобалізації та міжкультурного обміну. Вона дає змогу кухарям експериментувати зі смаками, створювати нові комбінації продуктів і презентувати унікальні гастрономічні шедеври. Для ресторанного бізнесу це не лише спосіб виділитися серед конкурентів, але й можливість залучити сучасну публіку, яка цінує індивідуальність, інновації та естетику подачі страв.

Водночас ф'южн-кухня потребує глибокого розуміння культурних контекстів, точності балансу смаків і високої професійності персоналу. Тому, поряд із можливостями для розвитку, цей напрям несе й певні виклики, які можуть вплинути на успіх ресторану.

Філософія ф'южн-кухні полягає у творчому підході до приготування їжі. Вона передбачає не хаотичне змішування різних стилів, а продумане поєднання елементів, яке створює нову гармонію смаків. Наприклад, класичні французькі техніки можуть поєднуватися з азійськими спеціями або українські локальні продукти — з італійськими рецептами.

Ключові принципи ф'южн-кухні полягають у гармонійному поєднанні творчості, професіоналізму та поваги до різних гастрономічних культур. Насамперед цей напрям ґрунтується на інноваційності — бажанні шеф-кухаря експериментувати, відходити від шаблонів і створювати нові поєднання смаків, текстур і ароматів. Водночас важливо зберігати баланс: поєднання інгредієнтів і кулінарних технік не повинно бути випадковим чи надмірним, адже головна мета — досягти гармонії, де кожен компонент підсилює інший, створюючи єдину смакову композицію.

У багатьох країнах ф'южн-кухня стала основою успіху відомих ресторанів, які отримують міжнародні нагороди та входять до рейтингу The World's 50 Best Restaurants. Ф'южн-кухня відкриває для ресторанного бізнесу широкі можливості, пов'язані з інноваціями, формуванням унікального іміджу та залученням нової аудиторії. У сучасних умовах, коли конкуренція на ринку гастрономії постійно зростає, здатність здивувати гостя та створити неповторний досвід стає ключовим фактором успіху. Саме ф'южн-концепція дає змогу реалізувати цю мету.

Одним із найвідоміших закладів, що спеціалізуються на ф'южн-стилі, є «Nobu» — міжнародна мережа ресторанів, заснована японським шеф-кухарем Нобу Матсукіхою разом з актором Робертом Де Ніро. Основна ідея меню — поєднання японської та перуанської кухонь. У ресторанах «Nobu», які розташовані у таких містах, як Нью-Йорк, Лондон, Токіо, можна скуштувати страви, що стали легендарними — наприклад, чорну тріску в місо (Black Cod with Miso) або жовтохвосту рибу з перцем халапеньо (Yellowtail Jalapeño).

Ще один яскравий приклад — «Zuma», ресторан, який поєднує традиції японської кухні з сучасними західними тенденціями. Заклади мережі розташовані у Дубаї, Маямі, Гонконзі та Лондоні. У меню «Zuma» — сашімі зі спеціями, ролі з трюфельним соусом та грильоване м'ясо у соєво-медовій глазурі. Відвідувачі високо цінують тут не лише якість продуктів, а й мистецтво презентації страв.

В Європі ф'южн-кухня особливо популярна у Франції та Іспанії. Наприклад, у паризькому ресторані «Ze Kitchen Galerie», який має зірку Мішлен, шеф-кухар Вільям Леде поєднує французьку вишуканість з азійськими смаками. Його фірмові страви — устриці з лемонграсом, курка з кокосовим молоком і лаймом, а також десерти з юдзу та зеленим чаєм.

В Іспанії особливо виділяється «DiverXO» у Мадриді, під керівництвом відомого шефа Давіда Муньйоса. Його кухня — це сміливе поєднання іспанських, китайських і мексиканських елементів. У меню — качка з хойсін-соусом і чилі, суші з іберійським хамоном, а також десерти на основі темного шоколаду з васабі.

Однією з головних переваг є можливість диференціації. Ресторан, що пропонує оригінальне меню, стає впізнаваним і виділяється серед безлічі однотипних закладів. Унікальні страви, які поєднують несподівані інгредієнти — наприклад, українські вареники з азійським соусом теріякі чи пасту з соусом на основі локальних трав, — формують сильну емоційну прив'язаність гостей і стимулюють їх повертатися знову. Ці страви подають у ресторані «Довгі Бурхливі Оплески», що знаходиться у місті Львів.

Другою важливою можливістю є розширення гастрономічного досвіду клієнтів. Сучасна аудиторія прагне нових відчуттів і відкриттів, тому ресторан, який пропонує ф'южн-меню, задовольняє цю потребу. Такі страви стають не просто їжею, а способом подорожувати світом через смак, доторкнутися до інших культур, не залишаючи меж міста.

Крім того, ф'южн-кухня відкриває можливість міжнародного співробітництва. Участь у гастрономічних фестивалях, кулінарних колабораціях чи партнерства з іноземними шеф-кухарями розширює професійні

горизонти та підвищує статус закладу. Для українських ресторанів це шанс вийти на міжнародний рівень, продемонструвавши власне бачення поєднання локальних традицій і світових трендів.

Одним із головних викликів є складність досягнення смакової гармонії. Поєднання різних кулінарних традицій не завжди дає позитивний результат: деякі інгредієнти або техніки просто несумісні між собою. Тому кухар повинен мати високий рівень кулінарної інтуїції, розуміти фізико-хімічні властивості продуктів і вміти передбачати реакцію смакових поєднань. Надмірна креативність без балансу може призвести до того, що страви виявляться нецікавими або навіть неприйнятними для клієнтів.

Другий ризик пов'язаний із кваліфікацією персоналу. Не кожен кухар здатен грамотно реалізувати ф'южн-концепцію. Для цього необхідно володіти техніками різних національних кухонь, мати глибоке розуміння продуктів і вміти адаптувати рецепти під місцеві умови. Ще один виклик полягає у сприйнятті ф'южн-кухні споживачами. Не всі відвідувачі готові до незвичних смакових комбінацій або нестандартної подачі. Часто клієнти очікують знайомих страв і можуть насторожено ставитися до експериментів. Завдання ресторану — грамотно донести ідею ф'южн-кухні, пояснити її філософію через комунікацію, візуальну подачу та обслуговування, аби новий досвід не відлякував, а зацікавлював.

Окремим ризиком є втрата ідентичності. Занадто сильне змішування культур може призвести до того, що кухня втрапить свою автентичність і стане «без обличчя». Тому ф'южн-концепція потребує тонкого балансу між новаторством і збереженням культурної сутності страв.

Отже, впровадження ф'южн-кухні — це не лише можливість, але й складне завдання, що потребує професійного підходу, стратегічного планування та глибокого розуміння гастрономічних процесів. Тільки тоді експеримент перетвориться на успіх, а ресторан — на місце, куди гості повертаються за новими враженнями.

Список використаних джерел:

1. Прилепа Наталія. Ф'южн як новий напрям сучасної кулінарії у сфері ресторанного господарства. Рекомендовано Вченою радою Луцького національного технічного університету (протокол № 12 від 30.06.2021 р.), 2021, 145.
2. Палько Н.С. Сучасні тенденції у ресторанному господарстві України. Оргкомітет: Патряк Олександра Тарасівна, кандидат економічних наук, ЗУНУ, 2023, 276.
3. Бишовець Л.Г.; Савченко О.А. Д. Ф'южн кухня в сучасних закладах ресторанного господарства. сучасні тенденції та стратегії розвитку туристичного та готельно-ресторанного бізнесу.
4. Черницька О.В. Ф'южн-кухня як перспективний напрям розвитку гастрономії в контексті сучасних кулінарних тенденцій. Управління розвитком соціально-економічних систем: Матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції. Харків: ДБТУ. Ч. 3. 2025. 656 с., 2025, 354.
5. Новосьолов Олександр. Кухня в стилі «Nobi»: від автентики до новації. Інновації та технології в сфері послуг і харчування, 2023, 3 (9): 38-43.
6. Тимінський А.С. Адаптація меню до культурних запитів міжнародних гостей в ресторанному сервісі (на прикладі ресторану «Belevue»). 2025.
7. Голян М.І. Традиції корейської кухні у європейській гастрокультурі: особливості взаємодії. 2024. Bachelor's Thesis. Волинський національний університет імені Лесі Українки.
8. Гнатів Наталія. Кулінарні тренди львова 2020. Географія, економіка і туризм: національний та міжнародний досвід/Матеріали XIV Міжнародної наукової конференції.—Львів, 2020.—458 с. Матеріали наукової конференції охоплюють особливості реалізації державної політики в галузі туризму, розробки туристичного продукту, економічного забезпечення туризму, просторового поширення туристичних, 2020, 82.

УДК 332:379.8

Васильчук Н.В., здобувач вищої освіти IV курсу гр. ТЗ-9, ФБСО
Ярмолюк Д.І., старший викладач кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Державний університет «Житомирська політехніка»

Історичні етапи становлення та розвитку сфери гостинності в Чехії

Індустрія гостинності Чехії впродовж багатьох років була гарним прикладом для інших держав, зокрема й України. Країна має великий потенціал для розвитку, так як досить вдало використовує наявні ресурси. Цьому сприяє державна політика та налагоджені зовнішні зв'язки. Чехія має позитивну репутацію та є членом багатьох об'єднань. Усі ці чинники мають велике значення для розвитку готельної індустрії та пророкують успішне майбутнє.

Історія розвитку сфери гостинності в Чехії має глибоке коріння та відображає загальноєвропейські тенденції становлення цієї галузі. Початки гостинності сягають середньовіччя, коли мандрівникам і паломникам притулок надавали монастирі, шпиталі та релігійні ордени, зокрема орден госпітальєрів (йоганітів). Вони створювали притулки та заїжджі двори, де подорожні могли отримати їжу та ночівлю.

У цей період формуються основи традицій гостинності, які поєднували турботу, щедрість і служіння ближньому. У період Нового часу (XVI–XIX ст.) розвиток торгівлі, міського життя та транспортної інфраструктури сприяв появі численних готелів і трактирів, орієнтованих не лише на купців, а й на мандрівників, дворян та інтелігенцію. Саме тоді в чеських землях почала формуватися професійна культура обслуговування, з'являлися перші кулінарні школи та спеціалізовані кухарські гільдії. Наприкінці XIX – на початку XX ст. готельна справа пережила справжній розквіт, особливо у курортних містах Західної Чехії – Карлових Варах, Маріанських Лазнях та Франтішкових Лазнях. Тут споруджувалися розкішні готелі, які приймали представників європейської аристократії та політичної еліти.

Після утворення Чехословаччини у 1918 році сфера гостинності почала активно розвиватися в напрямі створення єдиної національної туристичної системи. Готелі модернізувалися, з'явилися професійні об'єднання готельєрів, а також перші стандарти якості послуг. У міжвоєнний період (1918–1938 рр.) готельна індустрія Чехословаччини досягла європейського рівня: будувалися сучасні комплекси, які поєднували архітектурну естетику з високим рівнем сервісу. Відомим прикладом є готель *Alcron* у Празі, який став символом розквіту чехословацької гостинності.

Після Другої світової війни розвиток галузі відбувався у межах соціалістичної економіки. Готельні підприємства були націоналізовані, їх діяльність спрямовувалася на обслуговування внутрішнього туризму та офіційних делегацій. Обмеження приватної ініціативи стримували інноваційність, однак зберегли традиції сервісу і базову інфраструктуру, на основі якої надалі розвивалася галузь. Перелом стався після 1989 року, коли почалася приватизація, відкрився ринок для іноземних інвесторів, а Чехія інтегрувалася в європейську туристичну систему. Готельна справа перейшла на новий рівень – із впровадженням міжнародних стандартів обслуговування, маркетингових стратегій, екологічних підходів і концепцій сталого розвитку.

Сьогодні готельна індустрія Чехії є важливою складовою економіки та культурної ідентичності держави. Вона поєднує історичні традиції з сучасними тенденціями, розвиває мережу butik-готелів, відновлює історичні об'єкти та впроваджує цифрові технології в управління сервісом. Таким чином, історія становлення сфери гостинності в Чехії демонструє еволюцію від благодійної допомоги мандрівникам до сучасного високотехнологічного бізнесу, що ґрунтується на культурних цінностях, якості та сталому розвитку.

Будучи прогресивною та сучасною країною, обов'язковим пунктом є збереження репутації. Сучасний стан туристичної галузі є показником раціонального та вигідного використання наявних туристичних ресурсів. Теперішній стан є досить конкурентоспроможним, а майбутні перспективи – багатообіцяючими.

Список використаних джерел:

1. Kováč, P. *Hotelnictví v České republice: Historický vývoj hotelového průmyslu na území dnešní České republiky*. Zlín: UTB, 2010.
2. Jakubec, I., Štemberk, J. *Hotel Alcron – K dějinám symbolu českého a československého hotelnictví*. Praha: Karolinum, 2022.
3. Dočkal, P. *Historie pohostinství*. HACCP Estránky, 2023. URL: <https://haccp.estranky.cz/clanky/historie-gastronomie-a-pohostinstvi/historie-pohostinstvi>
4. Korsak, R., Hodia, I. "Historical 'Phenomenon' of Czechoslovak Hospitality and Tourism as Example of Development of Hotel and Tourism Industry during the Interwar Period (1918–1938)." *East European Historical Bulletin*, 2024.

УДК 658.336

Волинчук О.В., здобувач вищої освіти II курсу гр. ТЗ-8М, ФБСО
Науковий керівник: Климчук А.О., д.е.н., професор
кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Державний університет «Житомирська політехніка»

Вплив корпоративної культури на ефективність роботи персоналу

Сучасні умови розвитку бізнесу вимагають від організацій не лише високого рівня професіоналізму працівників, а й створення сприятливого внутрішнього середовища, яке забезпечує мотивацію, залученість і стабільність колективу. Одним із найважливіших чинників, що визначає успішність компанії, є корпоративна культура — система цінностей, норм, традицій та моделей поведінки, що поділяються працівниками організації. Корпоративна культура формує у співробітників відчуття належності до спільної справи, визначає стиль взаємодії між колегами, впливає на рівень задоволеності працею, а відтак — безпосередньо позначається на ефективності роботи персоналу.

Корпоративна культура — це сукупність матеріальних і нематеріальних елементів, які відображають філософію, цінності, стиль керівництва та норми поведінки в організації. До її основних складових належать:

- місія та цінності компанії;
- стиль керівництва та рівень комунікації між керівниками й підлеглими;
- атмосфера у колективі та неформальні відносини;
- система заохочень і визнання досягнень працівників;
- корпоративна символіка, традиції, заходи (тімблдинги, корпоративи тощо).

Розвинена корпоративна культура сприяє створенню сприятливого психологічного клімату в колективі, підвищує довіру між співробітниками, формує позитивний імідж компанії на ринку праці та серед клієнтів.

Вплив корпоративної культури на роботу персоналу проявляється у кількох ключових напрямках:

1. Мотиваційний аспект. Коли працівники поділяють цінності організації, відчують свою причетність до спільної мети, вони проявляють більше ініціативи, відповідальності та прагнення до професійного зростання. Корпоративна культура стає своєрідним нематеріальним стимулом, який підсилює внутрішню мотивацію працівників навіть без постійного зовнішнього контролю.

2. Комунікативний аспект. У компаніях із розвинутою культурою спілкування побудоване на відкритості, повазі та підтримці. Це полегшує обмін інформацією, зменшує кількість конфліктів і непорозумінь, а також сприяє швидшому ухваленню рішень. Ефективна комунікація є одним із ключових чинників продуктивності команди.

3. Організаційний аспект. Чіткі правила, стандарти поведінки й професійної етики допомагають зменшити хаос у роботі, забезпечують стабільність та передбачуваність процесів. Працівники краще розуміють свої обов'язки, межі відповідальності та критерії оцінювання результатів.

4. Емоційно-психологічний аспект. Позитивна корпоративна культура створює відчуття безпеки, підтримки та взаємоповаги. У таких умовах працівники менше схильні до стресів, вигорання та плинності кадрів. Емоційне благополуччя безпосередньо пов'язане з продуктивністю та якістю виконання завдань.

5. Іміджевий аспект. Компанії з сильною корпоративною культурою мають конкурентну перевагу на ринку праці, адже приваблюють талановитих спеціалістів і утримують їх у колективі. Працівники стають «амбасадорами бренду», що підсилює репутацію фірми назовні.

Багато успішних компаній, таких як Google, Apple чи Toyota, приділяють особливу увагу формуванню корпоративної культури. Вони створюють умови для розвитку креативності, командної роботи, відкритих комунікацій та взаємної підтримки. Результатом є висока продуктивність праці, інноваційність і стабільне зростання прибутків.

У вітчизняних компаніях також дедалі більше усвідомлюють важливість цього чинника. Наприклад, українські ІТ-компанії запроваджують гнучкі графіки, корпоративні освітні програми, неформальні заходи та систему зворотного зв'язку — усе це сприяє створенню довірливого середовища й підвищенню лояльності персоналу.

Водночас слабка або деструктивна корпоративна культура може мати протилежний ефект:

- сприяти зростанню конфліктності у колективі;
- знижувати мотивацію та відповідальність працівників;
- призводити до плинності кадрів і зниження якості роботи;
- формувати байдужість до результатів діяльності компанії.

Наприклад, у фірмах, де домінує авторитарний стиль керівництва, а думка підлеглих ігнорується, часто виникає атмосфера страху й недовіри, що негативно позначається на ефективності праці.

Корпоративна культура є не просто «атрибутом» сучасної організації, а стратегічним інструментом управління персоналом, який визначає рівень залученості, задоволеності та продуктивності працівників. Вона впливає на всі аспекти функціонування підприємства — від внутрішнього клімату до фінансових результатів.

Формування ефективної корпоративної культури потребує комплексного підходу:

- чітко сформульованої місії та цінностей;
- прозорої системи мотивації й оцінювання;
- демократичного стилю управління;
- підтримки відкритих комунікацій;
- регулярних корпоративних заходів і навчань.

Отже, сильна корпоративна культура підвищує ефективність роботи персоналу, сприяє зростанню лояльності, зменшенню конфліктів і розвитку колективної відповідальності. Це довгострокова інвестиція у стабільність і конкурентоспроможність будь-якої організації.

Список використаних джерел:

1. Корпоративна культура компанії: що це таке та як її: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://hurma.work/blog/stvorennya-korporativnoyi-kulturi/&ved=2ahUKEwi4kNHHiMmQAxWZ87sIHTEflfQQFnoECBcQAQ&usg=AOvVaw1J_j8KMSyxxi9gbFU V4Uoq
2. Методи формування та удосконалення корпоративної культури: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://economics.net.ua/ejopu/2021/No2/25.pdf&ved=2ahUKEwi9rfzni cmQAxVflP0HHRVSFhwQFnoECBkQAQ&usg=AOvVaw3JMkEN2s5ar2gfQpFohvh6>
3. Корпоративна культура: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Shavkun/0039632.pdf&ved=2ahUKEwjK18f0icmQAxVTnf0HHUchN8Q QFnoECBwQAQ&usg=AOvVaw3rn5ayYA3Y9-pvzyh23KbW>

УДК 08.71.33

Гасімова С.М., здобувачка вищої освіти IV курсу гр. ТЗ-9, ФБСО
Науковий керівник: Горшкова Л.О., старший викладач
кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Державний університет «Житомирська політехніка»

All Inclusive як ключова особливість організації пляжного туризму в Туреччині

Курортний відпочинок на водоймах, таких як моря, океани, річки чи озера, є формою туризму, спрямованою на відновлення фізичного та духовного стану людини. Три ключові аспекти, які визначають цей вид туризму, це наявність пляжів, температурний режим водних об'єктів і відповідний клімат для комфортного купання. Щорічно курортний туризм приносить значні прибутки країнам через оподаткування доходів, земель, аеропортів та готельні збори та інші податки. Активному розвитку купально-пляжного відпочинку в європейському регіоні сприяють географічні, кліматичні та природні фактори, а також високий рівень функціонування курортної інфраструктури.

Пляжний туризм для Туреччини — це не просто сектор, а стратегічна галузь, що забезпечує значну частку національного доходу. Успіх і світова конкурентоспроможність турецької Рів'єри обумовлені унікальною організаційною моделлю, центральною ланкою якої є система "Все включено" (All Inclusive).

All Inclusive (з англ. "все включено") — це система обслуговування в готелях, за якої більшість послуг, зокрема харчування, напої та розваги, вже входять у вартість путівки. Вона особливо популярна на курортах Туреччини та Єгипту, де дозволяє туристам насолоджуватися безтурботним відпочинком, не переймаючись постійними розрахунками.

Ця модель перетворила узбережжя на високоорганізований туристичний центр, здатний ефективно обслуговувати мільйони гостей щороку. Система AI вийшла за межі простого пакетного тарифу, ставши організаційною філософією, що передбачає інтеграцію проживання, харчування, напоїв, широкого спектру розваг та анімації у фіксовану вартість туру. Для туриста це ключова перевага: повна фінансова передбачуваність та безпрецедентний комфорт, що робить Туреччину ідеальним вибором для масового та сімейного туризму.

З точки зору бізнесу, AI є каталізатором, який дозволяє готельним операторам досягати максимального завантаження номерного фонду, ефективно управляти великими потоками та мінімізувати простой персоналу. Саме цей механізм стимулював будівництво гігантських, самодостатніх резортів — автономних міні-міст, які постійно вдосконалюють якість та спектр послуг, що призводить до появи форматів "Ultra All Inclusive" з розширеним преміальним обслуговуванням. Проте, такий масштабний інтенсивний розвиток породжує значні виклики.

По-перше, масовість і надмірне споживання, характерне для AI, створюють значне екологічне навантаження на прибережні екосистеми (водоспоживання, управління відходами). Це вимагає від готельєрів активного впровадження принципів сталого розвитку та отримання міжнародних екологічних сертифікатів.

По-друге, зростає сегмент туристів, які прагнуть індивідуалізації досвіду та взаємодії з місцевою культурою, що обмежується "закритим" форматом резортів. Це спонукає турецьку індустрію до диверсифікації пропозицій, включаючи розробку гібридних пакетів та розвиток спеціалізованих ніш (гольф, оздоровчий, історичний туризм) для продовження туристичного сезону та більш рівномірного розподілу економічних вигод.

Таким чином, система "Все включено" є непохитною організаційною основою Туреччини, але її довгостроковий успіх безпосередньо залежить від здатності до гнучкої адаптації — стати більш екологічною, диверсифікованою та орієнтованою на якість, зберігаючи свою ключову перевагу — бездоганну зручність.

Список використаних джерел:

1. Джинджоян В.В., Тесленко Т.В., Горб К.М. Інноваційні технології в туризмі та гостинності: навчальний посібник. Київ: Видавництво «Каравела», 2022. 340 с.
2. Жиленко К., Редько В., Самойленко А., Сливенко В., Ставицька А. – Міжнародний туризм та гостинність: теорія та практика: монографія. Автори: Дніпро. 2023. – 206 с.
3. О. М. Перепелюк, Організація туризму : навч. посіб. / МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини — Умань : Сочінський М.М., 2022. — 128 с.;

УДК 658.3

Горшкова Л.О., старший викладач
кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Державний університет «Житомирська політехніка»

Управління персоналом сфери гостинності для підвищення конкурентоспроможності підприємства

Сучасна сфера гостинності – це особлива самостійна галузь економіки, що поєднує окремі галузі та підприємства, функції яких полягають у задоволенні попиту на різні види відпочинку та розваг. Вона охоплює туризм, готельний та ресторанный бізнес, відпочинок і розваги, сприяє ефективності та розвитку національної економіки, оскільки внаслідок збільшення популярності зростає державний бюджет, підвищується зайнятість населення, рівень його життя, з'являється новий імпульс до розвитку народних промислів, здійснюється позитивний вплив на решту галузей, пов'язаних зі створенням готельно-ресторанних продуктів, відбувається розвиток соціальної та виробничої інфраструктури [1].

Індустрія гостинності завжди була насиченою конкуренцією, тому підвищення рівня обслуговування гостей є ключовим елементом, що допомагає готелям виходити на лідерські позиції на ринку. Якісне обслуговування не тільки задовольняє потреби споживачів, але і створює позитивний імідж закладу, збільшує його прибуток та забезпечує вірогідність повторних відвідувань.

Управління персоналом у сфері гостинності є не лише інструментом для вирішення кадрових питань, а й стратегічним інструментом, який допомагає підвищити якість обслуговування, задоволення клієнтів і стабільність бізнесу. Ключові аспекти подані в таблиці 1.

Ключові аспекти управління працею персоналу для забезпечення високої якості обслуговування

Аспект	Характеристика
1. Ефективний процес найму	Відбір кваліфікованих кандидатів, орієнтованих на клієнтів, з сильними комунікаційними та сервісними навичками. Це гарантує, що працівники здатні відповідати очікуванням клієнтів і швидко адаптуються до стандартів обслуговування.
2. Інтенсивне навчання та адаптація	Введення нових співробітників у специфіку роботи, стандартів обслуговування та особливостей компанії. Це допомагає швидше інтегрувати їх у робочий процес та формує впевненість у виконанні обов'язків.
3. Системи оцінки продуктивності	Регулярні оцінки роботи працівників за ключовими показниками (KPIs), такими як швидкість, якість обслуговування, здатність вирішувати конфлікти та зворотний зв'язок від клієнтів.
4. Постійний розвиток та підвищення кваліфікації	Надання працівникам можливості відвідувати тренінги, курси з комунікації, емоційного інтелекту та управління конфліктами. Це дозволяє співробітникам підвищувати свій рівень сервісу.
5. Мотиваційні програми та стимулювання	Створення системи бонусів, премій, а також нематеріальних винагород для співробітників, які показують високі результати. Це мотивує персонал забезпечувати високу якість обслуговування.
6. Підтримка здоров'я співробітників	Створення комфортних умов роботи, впровадження заходів для зниження стресу та зменшення фізичного навантаження.
7. Відкрита комунікація і зворотний зв'язок	Розробка каналів для зворотного зв'язку, де працівники можуть виражати свої потреби, пропозиції та проблеми. Відкритий діалог із працівниками підвищує їх залученість та лояльність до компанії.
8. Управління конфліктами на робочому місці	Навчання персоналу навичкам врегулювання конфліктів і стресостійкості. Це допомагає підтримувати позитивну атмосферу в команді, що в кінцевому результаті відбивається на якості обслуговування клієнтів.
9. Планування та управління графіками	Забезпечення адекватної кількості персоналу в години пік і зручних графіків для працівників, що знижує перевантаження та сприяє більш продуктивній роботі.
10. Формування культури обслуговування	Розвиток культури, орієнтованої на якісне обслуговування, де кожен працівник розуміє важливість свого внеску і намагається перевершити очікування гостей.

Список використаних джерел:

1. Довгаль Н. Ю., Лисенко С. В. Розвиток персоналу в індустрії гостинності. Економіка і менеджмент. 2022. № 1. С. 45-51.

УДК 338.48–6:614.2(477)

**Грушко С.С., здобувач вищої освіти II курсу гр. ГРС-2М, ФБСО
Науковий керівник: Климчук А.О., д.е.н., професор
кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Державний університет «Житомирська політехніка»**

Напрями підвищення ефективності функціонування лікувально-оздоровчих закладів в Україні в сучасних умовах

Розвиток лікувально-оздоровчої галузі України, зокрема санаторно-курортного та SPA-сектору, є важливою складовою системи охорони здоров'я, туризму й економічного відновлення держави. У сучасних умовах, коли країна перебуває у стані воєнних викликів та поствоєнної трансформації, актуалізується потреба підвищення ефективності функціонування лікувально-оздоровчих закладів, їхньої адаптації до нових ринкових і соціально-економічних реалій.

Сучасна українська SPA- та wellness-індустрія перебуває на етапі активного відновлення й трансформації, що зумовлено як загальносвітовими тенденціями розвитку індустрії здоров'я, так і потребами українського суспільства у відновленні фізичного та психологічного стану в умовах воєнних і післявоєнних реалій. Порівняно з європейськими країнами, де сфера оздоровчого та SPA-туризму давно стала структурованим сегментом індустрії гостинності, в Україні цей напрям лише поступово набуває системного характеру.

Незважаючи на значний природно-ресурсний потенціал — унікальні мінеральні води, лікувальні грязі, кліматичне різноманіття та історично сформовану санаторно-курортну мережу — вітчизняна SPA-галузь залишається недостатньо інтегрованою у світову систему стандартів якості, екологічної сертифікації та управління сервісом. Водночас спостерігається позитивна динаміка: зростає кількість приватних ініціатив, відкриваються сучасні wellness-центри при готелях, розвиваються проєкти медичного SPA, орієнтовані на реабілітацію військовослужбовців і цивільних осіб, що постраждали від наслідків війни. **Світовий ринок wellness-послуг** демонструє стійке зростання, формуючи нові стандарти конкурентоспроможності — через підтримку державних програм, професійних асоціацій та партнерства з приватним бізнесом. Для України цей досвід є орієнтиром у процесі модернізації лікувально-оздоровчої сфери, впровадження інноваційних технологій, цифрових сервісів і практик сталого розвитку, що забезпечить поступову інтеграцію національної галузі у міжнародний простір wellness-економіки [1].

В умовах сучасних викликів особливого значення набуває переорієнтація лікувально-оздоровчих закладів із масового прийому туристів на приваблення цільових сегментів споживачів, орієнтованих на якісне оздоровлення, профілактику та відновлення фізичного і психологічного стану. Ефективність функціонування таких закладів значною мірою визначається рівнем сервісу, індивідуалізацією програм, наявністю медичного супроводу, сучасного устаткування та відповідністю міжнародним стандартам якості послуг.

Серед першочергових напрямів розвитку лікувально-оздоровчого туризму в Україні доцільно виділити:

- розробку й впровадження національних стандартів якості SPA- та wellness-послуг;
- гармонізацію нормативно-правової бази із критеріями Європейської асоціації курортів;
- запровадження систем добровільної сертифікації закладів;
- розробку методичних рекомендацій щодо організації процедур, показань і протипоказань;
- підготовку фахівців медичного профілю для роботи у SPA-центрах і санаторно-курортних закладах [2].

Важливим чинником ефективності виступає кадровий потенціал галузі. Нині відчувається нестача підготовлених спеціалістів у сфері медичного SPA, фізичної реабілітації, дієтології, wellness-коучингу. Тому актуальним є впровадження освітніх програм та підвищення кваліфікації кадрів відповідно до європейських стандартів. Це сприятиме підвищенню якості послуг, зростанню довіри споживачів і конкурентоспроможності українських лікувально-оздоровчих закладів.

У сучасних умовах важливого значення набуває концепція «єтнічного SPA», заснована на використанні національних природних ресурсів, традицій та автентичних методик. Вона сприяє формуванню унікального бренду українських курортів і підвищенню їхньої привабливості на міжнародному ринку. Успішними прикладами таких концепцій є тайські, аюрведичні чи таласотерапевтичні центри, досвід яких може бути адаптований в українських реаліях із використанням місцевих мінеральних вод, грязей, фітотерапії тощо.

Інтеграція SPA-компоненту в санаторно-курортну діяльність дає можливість реалізувати холістичний підхід до оздоровлення — поєднання медичних, естетичних, психологічних і рекреаційних методик. Це передбачає створення SPA-зон у лікувальних закладах, медико-косметичних кабінетів і спеціалізованих центрів із програмами релаксації, відновлення, антистрес-терапії, профілактики метаболічних порушень і синдрому хронічної втоми. Такий підхід забезпечує не лише оздоровчий, а й соціальний ефект — підвищення рівня життя, працездатності та добробуту населення.

У післявоєнний період, коли суспільство стикається з психологічним виснаженням, постстресовими станами та потребою відновлення, саме лікувально-оздоровчий туризм може стати одним із драйверів національної відбудови. Його розвиток стимулює зайнятість, формує позитивний імідж України як безпечної і комфортної дестинації для відпочинку й відновлення здоров'я.

До інноваційних напрямів підвищення ефективності лікувально-оздоровчих закладів належать:

- цифровізація сервісів (онлайн-бронювання, телемедицина, персоналізовані програми через мобільні застосунки);
- використання big data для аналізу споживацьких уподобань і формування індивідуальних пакетів послуг;
- маркетингова комунікація через соціальні мережі та спеціалізовані онлайн-платформи;
- брендинг територій і формування іміджу регіонів як wellness-дестинацій;
- партнерство між владою, бізнесом і освітніми закладами для реалізації галузевих програм розвитку [1].

Важливою передумовою підвищення ефективності діяльності лікувально-оздоровчих закладів в сучасних умовах є створення системи постійного моніторингу ринку SPA- та wellness-послуг, що має ґрунтуватися на цифрових аналітичних інструментах, статистичному аналізі попиту, вивченні поведінки споживачів, рівня задоволеності клієнтів і тенденцій зміни потреб різних вікових та соціальних груп. Отримані дані доцільно використовувати для ухвалення стратегічних управлінських рішень, оптимізації маркетингової політики, розроблення нових оздоровчих продуктів та вдосконалення стандартів якості обслуговування відповідно до міжнародних вимог.

Одним із ключових напрямів інституційного розвитку галузі є формування мережових кластерів лікувально-оздоровчих закладів, що об'єднують ресурси курортів, готелів, медичних центрів, виробників натуральної косметики, перевізників і туристичних компаній. Такий формат співпраці сприяє створенню єдиного оздоровчого простору, забезпечує синергію зусиль, скорочення витрат, ефективний обмін інформацією та досвідом, а також формує спільні конкурентні переваги на внутрішньому та міжнародному ринках. В умовах післявоєнного відновлення кластерний підхід дозволяє об'єднати державні, муніципальні й приватні ресурси для модернізації матеріально-технічної бази курортів та підвищення їх інвестиційної привабливості. Не менш важливим чинником ефективності є розвиток транспортної та логістичної інфраструктури, що забезпечує доступність лікувально-оздоровчих дестинацій. У сучасних реаліях особливого значення набуває відновлення й модернізація залізничного, автомобільного та авіаційного сполучення з курортними регіонами, покращення доріг місцевого значення та впровадження концепції «зеленого транспорту». Реалізація таких заходів сприятиме інтеграції України у європейський та світовий простір медичного й оздоровчого туризму, розширенню туристичних потоків, активізації внутрішньої мобільності населення та сталому розвитку територій.

Удосконалення маркетингової політики лікувально-оздоровчих закладів є важливою передумовою підвищення ефективності їх функціонування. Необхідним є переорієнтування маркетингової стратегії на сучасні інструменти просування, які відповідають світовим тенденціям розвитку туристичного та оздоровчого бізнесу. Зокрема, доцільним є акти їх участі у міжнародних туристичних і медичних виставках, впровадження комплексних туристичних пакетів за принципом «все включено», розширення цифрової присутності закладів через онлайн-платформи, соціальні мережі та системи електронного бронювання.

Важливим напрямом є також інтеграція українських лікувально-оздоровчих закладів у міжнародні професійні об'єднання та асоціації, що сприятиме підвищенню рівня довіри споживачів, розширенню партнерських зв'язків, залученню інвестицій і впровадженню передових стандартів сервісу та управління. Отже, у сучасних умовах функціонування лікувально-оздоровчих закладів в Україні має ґрунтуватися на інтегрованому підході, який поєднує стандарти якості, інноваційні технології, ефективний менеджмент, кадрову підготовку, маркетинг і соціальну відповідальність. Формування національної моделі wellness & SPA-туризму може стати потужним чинником розвитку регіонів, підвищення інвестиційної привабливості держави та зміцнення її позицій на світовому туристичному ринку.

Список використаних джерел:

1. Всесвітня туристична організація [Електронний ресурс]: Офіційний сайт. - Режим доступу: <http://unwto.org>
2. . Редін В. Курорти як ринок лікування та відпочинку [Електронний ресурс] / В. Редін, І. Решетов, І. Ільчішина // Часопис соціально-економічної географії. Міжрегіональний збірник наукових праць. – 2009. – №6. – Режим доступу до журн.: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Chseg/2009_6/RedinReshetovIlchishyna.pdf

УДК 351.862.4

**Гулько Д.В., здобувачка вищої освіти III курсу гр. ГРС-6, ФБСО
Ярмолюк Д.І., ст. викладач кафедри туризму та
готельно-ресторанної справи
Державний університет «Житомирська політехніка»**

Вплив штучного інтелекту на процеси обслуговування гостей у готелях

У сучасному готельному бізнесі роль технологій стає дедалі значущішою. Застосування штучного інтелекту не лише відкриває новий рівень обслуговування гостей. Насправді, на сьогоднішній день, вже майже неможливо уявити функціонування цього бізнесу без залучення новітніх технологій нового рівня.

Перш за все варто зазначити, що штучний інтелект у готельному контексті - це багатофункціональне застосування алгоритмів машинного навчання, чат-ботів, систем рекомендацій, голосових помічників, які допомагають готелю краще зрозуміти потреби гостей, оперативно реагувати на запити та оптимізувати внутрішні процеси. наприклад, за даними огляду, такий підхід дозволяє підвищити персоналізацію сервісу, покращити задоволеність гостей та оптимізувати витрати.

Люди заощаджують дорогоцінний час, делегуючи повноваження на обробку та вирішення типових запитів: чат-боти чи голосові помічники можуть відповідати на запити гостей до, під час чи після проживання - наприклад, давати інформацію про Wi-Fi, замовлення в номер, запас рушників тощо.

Штучний інтелект здатен не тільки звільнити працівників для більш складного обслуговування та підвищити оперативність реакції. Набагато цікавішим та важливішим аспектом є можливість персоналізації обслуговування: системи вже мають потенціал аналізувати дані про гостя (попередні перебування, переваги, поведінка) можуть запропонувати індивідуальні послуги - наприклад, рекомендоване меню, налаштування номера, спеціальні пропозиції. Дослідження показали, що персоналізація через штучний інтелект значно підвищує задоволеність гостей [1]. У даному контексті треба розуміти, що «задоволення гостя є комплексом вражень, який об'єднує функціональну, екологічну й естетичну складові і, окрім гарантування безпеки, може бути охарактеризований такими критеріями, як швидкість обслуговування, простота використання, можливості вибору, вартість, цінність, попередній досвід» [2].

Проте, коли ми говоримо про започаткування функціонування ші, не можна не згадати про існуючі потенційні виклики, зокрема в аспекті вже згаданого питання довіри гостей до автоматизованих систем. Найгострішим у цьому контексті може постати не стільки ставлення до ші як до так званих «бездушних машин з відсутньою емпатією», а як реальна загроза поширення конфіденційної, особистої інформації та приватних даних клієнта. Щоб цього уникнути, власники готельно-ресторанного бізнесу повинні дотримуватися суворої політики конфіденційності, мати змогу організувати якісний юридичний супровід не лише на етапі започаткування функціонування ші-системи в готелі, а й реально діяти впродовж функціонування новітньої системи в рамках даного бізнесу. Високі стандарти до цього аспекту сприятимуть розвитку довіри потенційних клієнтів. Довіра – запорука успіху.

З огляду на наведене можна зробити висновок, що вплив штучного інтелекту на процеси обслуговування гостей у готелях є значущим і багатоаспектним. Він відкриває можливості для підвищення якості сервісу, індивідуалізації, оптимізації операцій та конкурентоспроможності готелю. водночас успішна імплементація вимагає стратегічного планування, врахування людського фактора, етичних і правових аспектів, та поступового підходу до змін. Майбутнє готельного обслуговування, вочевидь, лежить у гармонійному поєднанні технологій і людської взаємодії — коли штучний інтелект виступає не як заміна, а як потужний інструмент для поліпшення гостьового досвіду.

В умовах розвитку новітніх технологій, що вимірюється, без перебільшення, у геометричній прогресії, «компанії, що зможуть подолати названі виклики і почнуть впроваджувати інструменти ШІ в різних сферах діяльності, здійнять інвестицію в забезпечення конкурентоспроможності свого бізнесу у довгостроковій перспективі, адже технології продовжують розвиватись, відкриваючи все нові і нові рівні персоналізації» [3].

Список використаних джерел:

1. Radojevic, T., Stanisic, N., & Stanic, N. (2024). Personalized guest experience and artificial intelligence in the hospitality industry. *Information*, 15(11), 700. MDPI. URL: <https://doi.org/10.3390/info15110700>
2. Редько В.Є., Сливенко В. А. Переваги використання технологій штучного інтелекту в гостьовому циклі обслуговування в готелі. Туризм та готельно-ресторанна справа. 2024. № 15. URL: <https://www.reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-15-12-01/2024-15-12-01>.
3. Шейко Ю.О. Штучний інтелект як інструмент персоналізації послуг індустрії гостинності. Готельно-ресторанна справа. 2024. № 64. URL: <https://economyandsociety.in.ua>.

УДК338.48-4:379.845

Зосименко О.Р., здобувачка вищої освіти І курсу, гр. ТЗ-12, ФБСО
Науковий керівник: Любченко В.В., к.і.н, доцент
кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Державний університет «Житомирська політехніка»

Особливості сільського зеленого туризму на Закарпатті

Сільський зелений туризм — це форма відпочинку в сільській місцевості, що поєднує екологічний, культурний та активний відпочинок, заснований на використанні природного та культурного потенціалу регіону. Це відпочинок, що дозволяє туристам проживати у приватних садибах місцевих жителів, знайомитися з традиціями, кухнею, ремеслами та природою, а також брати участь у сільськогосподарській діяльності. Цей вид туризму сприяє розвитку сільських територій та є ефективним інструментом для збереження довкілля та національних традицій. Можна сказати, що Карпати — це ідеальний регіон для повноцінного відпочинку в умовах чистої природи. Досить велика кількість мандрівників обирають саме цю локацію для того, щоб поліпшити своє фізичне й психологічне здоров'я у природних мінеральних джерелах. Власники гостьових будинків і готелів зводять об'єкти з екологічно чистої сировини. Що пропонується туристам:

- Проживання в сільських садибах.
- Відвідування місцевих визначних пам'яток та культурних об'єктів.
- Заняття активним відпочинком на природі (риболовля, походи, збір ягід, грибів).
- Знайомство з місцевою кухнею та традиційними стравами.
- Можливість спробувати себе у сільськогосподарських роботах.
- Участь у традиційних народних святах [1].

Сільський зелений туризм на Закарпатті — це проживання в приватних садибах у сільській місцевості, де гості можуть насолодитися чистим повітрям, місцевою кухнею та унікальною природою (гори, річки, озера).

У Закарпатті сусідять українці, угорці, словаки, румуни, русини — це багата культура, кухня, ремесла.

Закарпаття — майже повністю гірський і передгірський регіон, ліси, річки, чисте повітря. Інші регіони (Поділля, Полісся, Слобожанщина) мають переважно рівнинний рельєф, менше гірських маршрутів, менше можливостей для екстремальних походів і гірського туризму.

Прикладом успішного розвитку сільського зеленого туризму слугує такий населений пункт Закарпаття як Село Ізки (Хустський район).

Ізки — мальовниче село в Закарпатті, розташоване у долині річки Репинка між Полониною Боржавою та горою Руський Верх, Еко-курорт «Ізки» активно розвивається з 2007 року і відомий як один із найекологічніших в Україні. Тут котеджі побудовані зі зрубу, використовуються натуральні матеріали, а на території є мінеральне джерело з гліцериновою водою, що має оздоровчі властивості.

Курорт приваблює туристів у всі пори року: взимку — гірськолижним відпочинком, навесні та влітку — походами, купанням у річках, збиранням ягід і грибів, восени — мальовничими пейзажами та «тихим полюванням». В Ізках дбають про довкілля: сортують сміття, мінімізують використання пластику, підтримують чистоту території. Відпочиваючи там, варто знайти час для мандрівок околицями.

Закарпаття багате на мальовничі краєвиди, історичні пам'ятки та унікальні природні локації. Ось 7 найцікавіших місць, які туристи найчастіше відвідують у цій частині Карпат: водоспад Шипіт, озеро Синевир, село-музей «Колочава», заповідник «Чорне багно», село Келечин, старовинні дерев'яні церкви.

Популярними варіантами проживання є місцеві садиби та котеджі, серед них виділяються: «Відпочинок в Карпатах» та «Yellow House» за високими оцінками гостей, «Family House» на території екокурорту, а також затишні приватні садиби «Біля річки», «Деревій» та «Анастасія».

Село Кваси (Рахівський район) відоме своїми мінеральними джерелами. Туристи приїжджають сюди на оздоровлення та відпочинок. Господарі пропонують проживання з домашнім харчуванням і екскурсії гори, зупинитися відпочиваючим можна в оздоровчому комплексі «Орлан Буркут», він використовує цілющі мінеральні води Квасів і являє собою затишне місце, де можна комфортно відпочити та істотно покращити своє здоров'я.

Садиба «Буркут» — це 3-поверховий будинок на 10 місць. Тут є широкий перелік оздоровчих процедур та різноманітних послуг для повноцінного відпочинку, індивідуальний підхід до кожного гостя. Дбайливе ставлення персоналу зробить відпочинок у мальовничих Квасах не лише корисним, але й приємним.

Садиба «У тетяни та Василю» — 3-поверховий будинок з 8 номерами, терасою та двома альтанками. Неповдалік є річка та ліс. Окрім садиб пропонується декілька готелів, таких як «Корона», «Hostel Deonisia», а також гостинний двір «Дубок» [2].

Село Дземброня — це найвисокогірніше село в українських Карпатах, відоме своєю магічною атмосферою та автентичністю. Воно знаходиться вдалині від міської метушні — ідеальне місце для проведення відпустки всією сім'єю на природі. Звідси починаються туристичні маршрути на досить популярну серед туристів гору Піп Іван. Найкращі садиби для туристів у Дземброні включають «Gornaga» та

«Villa Dzembronya» як варіанти з вищим ціновим сегментом, «Смотрич» для бюджетного проживання та «Бузок» і «Карпатський затишок», що пропонують різноманітність, але вимагають індивідуального вибору.

Село Колочава має унікальну назву: село «десяти музеїв». Ці музеї присвячені історії та культурі регіону, а розташовані просто неба. Гостинність тут на вищому рівні, приватні садиби пропонують комфортне проживання, а також можливість замовити харчування або готувати самостійно. Є садиби з басейнами, саунами, терасами та зонами для барбекю. Колочава приваблює термальними водами, вином, мінеральними джерелами та горами, а також увійшло до списку найкращих туристичних сіл світу 2025 року. Найкращі садиби у Колочаві залежать від особистих уподобань, але серед популярних — "Жандармська управа", "Будинок у Драчіка", "Гірсовець", "Смерекова хата", "Біля річки", та "Kolochava eco resort"[5].

Шешори - мальовниче гуцульське село, що тягнеться на декілька кілометрів вздовж річки Пістиньки. Шешорські гори покриті лісами з буку, ялиці, граба та інших дерев. Серед найкращих садиб у Шешорах, які часто згадуються - це «Stara Khata Карпати», «Sheshory Chalet» та садиба Федорчуків «Гірська хатина» завдяки високим оцінкам гостей. Інші популярні варіанти включають «River Stone Hotel», «Rest гори 360» та «Ромашка».

Осмолода — це місце для активного, екологічного та справжнього карпатського відпочинку, село, що розташоване в гірському масиві Горгани. Звідси починаються маршрути на хребти та вершини гір Ігровець, Сивуля, Попада, Грофа і Аршиця. Серед найкращих садиб виділяються такі як «Гармонія» та «Медова насолода». Також популярними є апарт-готель «Синьогора» та «Vilni Vitry». В Осмолоді варто прогулятися до мальовничої річки Лімниця, відвідати Скельський водоспад, піднятися на полонину Плісце, дослідити озеро Росохан. Поблизу також починаються маршрути на гори Висока, Ігровець і Велика Сивуля — одні з найкрасивіших у Горганах. Найкращий час для відпочинку в цій місцевості — травень–жовтень, коли гори зеленіють або вкриваються золотими барвами.

Кривопілля межує з полонинами та лісовими угіддями Косівського району. У північно-західній околиці села розташований Кривопільський перевал. Серед популярних садиб та котеджів у Кривопіллі — «Silent Hill», «Yevorystyi», «Трофейна хатина», «Кострича», «Дім з ластівками», «За горбочком» та «Лісова тиша» [3]. Туристам пропонуються піші походи, риболовля в Лімниці, фототури по полонинах.

Отже, розвиток зеленого туризму на пряму залежить від географічного розташування регіону та наявності певних туристичних ресурсів. Важливою особливістю розвитку туризму в регіоні є те, що глобалізація інфраструктури стимулювала появу нових сільських будинків, що надають різноманітні туристичні послуги. Стан розвитку підприємницької діяльності в галузі зеленого туризму в області має досить хороші перспективи. Закарпатська область є ініціативним регіоном нашої держави в плані розвитку зеленого туризму. Сільський зелений туризм на Закарпатті посідає важливе місце у соціально-економічному розвитку регіону. Він сприяє відродженню сільських територій, створенню нових робочих місць, популяризації народних традицій і збереженню культурної спадщини. Унікальні природні ресурси, м'який клімат, багата етнологічна культура та гостинність місцевих жителів формують сприятливі умови для розвитку цього виду туризму. Важливим є також те, що зелений туризм стимулює раціональне використання природних ресурсів і сприяє екологічній свідомості населення [4].

Список використаних джерел:

1. Зелений туризм. - URL: <https://ecohotels.in.ua/zelenyj-turyzm>
2. Садиби і приватні садиби села Кваси. - URL: <https://go-to.rest/location/transcarpathia/kvasy/sadyby-ta-kotedzhi/>
3. Зелений туризм в Україні. - URL: https://ua.dorogovkaz.com/stati_zelenyj%20turizm.php
4. Розвиток сільського зеленого туризму на сучасному етапі. - URL: <https://turizmliror.wordpress.com>
5. Садиби – Колочава. - URL: <https://kolochava.info/sadyba/>
6. Відпочинок в Осмолода 2025. - URL: <https://zatushno.com/vidpchinok-v-osmoloda>

УДК: 338.48:005.8

Каленська В.П., к.е.н, доцент
кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Державний університет «Житомирська політехніка»

Старт-ап менеджмент у туризмі: нові можливості для молодих підприємців

У сучасних умовах поствоєнного відновлення економіки України туристична галузь набуває особливого значення як драйвер розвитку малого та середнього бізнесу. Сфера туризму виступає одним із найгнучкіших сегментів економіки, здатним швидко реагувати на виклики середовища та створювати нові робочі місця для молоді. Формування нових бізнес-моделей у сфері туризму потребує поєднання інноваційного мислення, цифрової компетентності та орієнтації на сталий розвиток [1].

Стартап-менеджмент у туризмі базується на використанні цифрових технологій — від онлайн-букінгу до систем управління взаємодією з клієнтами (CRM), платформ краудфандингу та інструментів штучного інтелекту. Такі технології дозволяють залучати інвестиції, прогнозувати попит і формувати персоналізовані туристичні продукти. Для молодих підприємців це відкриває можливості створення конкурентоспроможних проєктів навіть без значних початкових ресурсів. Популярними стають моделі lean start-up та minimum viable product (MVP), що дозволяють тестувати туристичні продукти на ранніх етапах їх розвитку.

В українському контексті вже можна виокремити успішні приклади стартапів, що змінили туристичний ринок: онлайн-платформа TripMyDream пропонує інтелектуальні маршрути та гнучкі варіанти подорожей, сервіс VisitUkraine.Today сприяє популяризації внутрішнього та в'їзного туризму, а компанія GastroFamily створює новий формат гастрономічного туризму, поєднуючи креатив, локальні продукти та соціальну відповідальність бізнесу [2].

Одним із головних трендів є формування цифрових екосистем у туризмі: мобільних додатків, платформ із доповненою реальністю, інтерактивних карт і систем онлайн-букінгу. Вони підвищують якість обслуговування, формують новий рівень взаємодії між клієнтом і підприємством, а також сприяють популяризації локальних дестинацій України. Водночас такі технології дають змогу підвищити прозорість ринку та довіру споживачів.

Важливою тенденцією є розвиток соціально відповідального підприємництва у туризмі. Все більше молодих ініціатив орієнтовані на збереження культурної спадщини, підтримку місцевих громад і просування екологічного туризму [3]. Такі стартапи формують позитивний імідж українського туризму на міжнародній арені, сприяють сталому розвитку регіонів і підсилюють економічну самостійність громад.

Окремої уваги заслуговує роль закладів вищої освіти у розвитку туристичного підприємництва. Університети дедалі активніше створюють бізнес-інкубатори та акселераційні програми, які допомагають студентам перетворювати інноваційні ідеї у реальні бізнес-проєкти. Зокрема, в межах освітніх програм із туризму та готельно-ресторанної справи здійснюється підготовка молодих фахівців, здатних поєднувати креативне мислення з навичками стратегічного управління. Це сприяє формуванню нової генерації підприємців, які розвивають сталий і конкурентний туризм України [4].

Отже, стартап-менеджмент у туризмі виступає потужним каталізатором інновацій, інтегруючи молодіжну креативність, технологічні рішення та соціальну відповідальність бізнесу. Для подальшого розвитку цієї сфери важливими є державна підтримка, залучення приватних інвесторів, а також партнерство між університетами, громадами та підприємцями. Ефективна реалізація таких ініціатив сприятиме формуванню нової екосистеми сталого туризму в Україні.

Список використаних джерел:

1. Державне агентство розвитку туризму України. Аналітичний звіт про стан туристичної індустрії України у 2024 році. – Режим доступу: <https://www.tourism.gov.ua>
2. Українська асоціація індустрії гостинності. Інноваційні технології у сфері HoReCa та туризму. – Київ, 2024. – Режим доступу: <https://uahospitality.org.ua>
3. Міністерство культури та інформаційної політики України. Програма розвитку сталого туризму в Україні 2025. – Режим доступу: <https://mkip.gov.ua>
4. Хмельницький національний університет. Центр підтримки студентських стартапів. – Режим доступу: <https://khnu.km.ua>

УДК: 379.85

Карпович Н.О., здобувачка вищої освіти II курсу освіти гр. ТЗ-11
Ярмолюк Д.І., старший викладач
кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Державний університет «Житомирська політехніка»

Camino Podolico: баланс між духовністю, природою та культурною спадщиною

Слово «Camino» в перекладі з іспанської означає «шлях». Найвідомішим у світі є Camino de Santiago – паломницький маршрут до міста Сантьяго-де-Компостела на північному заході Іспанії, де, за християнською традицією, похований апостол Яків (Santiago).

Camino Podolico – це український паломницький та культурно-туристичний маршрут, створений за зразком відомого іспанського Camino de Santiago («Шлях святого Якова»). Його мета – поєднати духовне паломництво, культурну спадщину та сталий туризм на території Поділля. Цей маршрут з'явився в Україні в 2021-му році і його творці хотіли показати туристам місцеві пам'ятки, історичний розвиток регіону та допомогти громадам розвиватися.

Ініціатива створення першого офіційного маршруту «Camino Podolico: Подільський шлях святого Якова» належить Барській міській раді, Вінницькій міській раді та територіальним громадам Вінницької та Хмельницької областей. Проект став можливим в межах партнерської програми «Культура. Туризм. Регіони» Українського культурного фонду, Програми USAID «Конкурентоспроможна економіка України» (КЕУ) та Державного агентства розвитку туризму

Шлях пілігрима проходить територією Поділля – одного з наймальовничіших і найдавніших історико-культурних регіонів України. Його довжина становить близько 250 км. Шлях починається в Вінниці і завершується в Кам'янці-Подільському, проходить такі населені пункти: Бар, Жмеринка, Шаргород, Муровані Курилівці, Сатанів, Гусятин, тощо.

Похід приблизно займає 10-14 днів, кожні 20-30 км є зручні місця для ночівлі, харчування. Але є правило для отримання сертифіката про проходження Camino Podolico – між датами проставлення печаток у паспорті інтервал не має бути більше 3 днів. На початку маршруту в Вінниці біля костелу Пресвятої Діви Марії Ангельської мандрівник отримує паспорт пілігрима, у кожному населеному пункті, через який проходить маршрут подорожуючому ставлять печатку у його паспорт, отримати штамп можна в різних цікавих місцях (храмах, кав'ярнях, музеях, садибах, туристичних центрах) (рис. 1). Camino Podolico має фірмові жовті стрілки та мушлі Святого Якова, які вказують напрямки руху, а також GPS-трекер. За цими матеріалами перші проходження здійснили люди, які мають досвід паломництва оригінальним Camino de Santiago.

1. Вінниця
2. Гнівань
3. Браїлів
4. Жмеринка
5. Северинівка
6. Бар
7. Ялтушків
8. Вінківці
9. Зіньків
10. Маліївці
11. Дунаївці
12. Маків
13. Кам'янець-Подільський



Рис. 1. Маршрут Camino Podolico

Маршрут популяризує сакральну спадщину Вінницької і Хмельницької областей і проходить найбільш мальовничими місцями східного Поділля: у першій його частині мандрівники йдуть вздовж берегів річок Південний Буг та Рів, а другій наближаються до Подільських Товтр. Уздовж Camino Podolico розташовано численні пам'ятки архітектури – замки, костели, дерев'яні церкви, музеї. Мандрівка цим шляхом дає можливість відчувати автентичну культуру Поділля, ознайомитися з місцевими традиціями, ремеслами та гостинністю громад. Паломницький шлях розвивається за принципами сталого туризму, тобто орієнтується не лише на задоволення потреб мандрівників, а й на збереження довкілля та підтримку місцевих громад. Подорож пішки або велосипедом мінімізує негативний вплив на довкілля. Ночівлі у садибах, фермерських господарствах розвивають зелений туризм та підвищують економічну активність сільських територій: продаж локальної продукції, розвиток ремесел, гідівства.

29 червня 2023 році Camino Podolico прийняли до Європейської федерації Шляху святого Якова, в іспанському місті Потес, що відкрило нові можливості для міжнародної співпраці. Сертифікація маршруту Радою Європи означатиме, що маршрут відповідає тим критеріям, за якими було започатковано програму

європейських культурних маршрутів у 1987 році. Це означає, що після закінчення війни, це буде одна з туристичних локацій, яка поєднає еко-, сільський та культурний туризм. Рада Європи сьогодні має вже 47 сертифікованих маршрутів на різну тематику – археологія, історія, видатні постаті, ремесла, їжа і напої, але саме Шлях святого Якова став тим еталоном, який демонструє, як упродовж тисячоліть палігрими формували обличчя Європи, міжетнічні й міжкультурні зв'язки. Згодом це відобразилося у величезній культурній спадщині – художніх текстах, традиціях, живописі, гастрономії тощо.

Після сертифікації Camino Podolico на ключових об'єктах з'явиться маркування Ради Європи і легендарна сонячна мушля – символ Шляху святого Якова. Це підтвердить, що Україна в нинішніх умовах продовжує боротися також і за збереження своєї історії та культурної ідентичності

Camino Podolico – це не просто про фізичний маршрут, а подорож до себе: вона вчить терпінню, самодисципліни. Паломництво сприяє розвитку медитативної культури, споглядання і самопізнання. Для багатьох мандрівників шлях стає символом внутрішнього очищення, переосмислення цінностей, пошуку гармонії із собою та світом. Дає змогу відчувати природу, культуру, гостинність Поділля. Досвідчені палігрими говорять: «На Camino Podolico неважливо, скільки кілометрів ти пройшов – важливо, що ти відкрив у собі, коли йшов».

Організатори Camino Podolico розробили електронний маршрут та висилають його за запитом подорожуючого разом з невеликим путівником. З організаторами можна зв'язатись за адресою: caminopodolico@gmail.com або підписатись на групу у Facebook www.facebook.com/camino.podolico.

Після проходження всього маршруту або його значної частини, учасник може отримати офіційний сертифікат паломника – «Compostela Podolica». Його видають за умов, якщо подорож була здійснена пішки або велосипедом та якщо у паспорті паломника є печатки з більшості етапів маршруту. За 2024 рік цей маршрут пододало близько 338 паліgrimів, з них отримав сертифікат 301 учасник.

Унікальність Подільського шляху святого Якова полягає в тому, що в Україні формат пішохідного культурно-пізнавального туризму ще не був системно впроваджений, і досвід Camino Podolico може стати цінним для різних регіонів України. Ініціатори мають намір продовжити в майбутньому шлях до кордону з Європейським Союзом, аби приєднатися до Європейської федерації Шляхів святого Якова. Такий туризм може бути вигідний не лише мандрівникам, а й місцевим жителям, оскільки сприятиме покращенню економіки у громаді завдяки туристам які залишаються на ночівлю та відвідують туристичні об'єкти та музеї.

Список використаних джерел:

1. Camino Podolico про проект. URL: <https://caminopodolico.net/pro-proyekt>
2. Camino Podolico маршрут. URL: <https://caminopodolico.net/route>
3. Camino Podolico рекомендації мандрівникам. URL: <https://caminopodolico.net/rekomendatsiyi-mandrivnykam>
4. Camino Podolico Географія паліgrimів Подільського шляху святого Якова – 2024. URL: <https://caminopodolico.net/news/heohrafiya-piligrimiv-podilskoho-shlyakhu-svyatoho-yakova-2024>
5. Легендарний Шлях Святого Якова в Україні. Як ми його пройшли URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/cx2qw784n70o>
6. Трекінговий маршрут Camino Podolico. URL: <https://lnk.ua/AVMmRxyVo>

УДК 338.48–6:614.2(477)

Климчук А.О., д.е.н., професор
кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Державний університет «Житомирська політехніка»

Інноваційна трансформація бізнес-моделей підприємств індустрії гостинності в Україні: сучасні тенденції та перспективи розвитку

Сучасний ресторанний бізнес в Україні перебуває в умовах глибоких структурних і цифрових трансформацій, зумовлених поєднанням внутрішніх і зовнішніх викликів. Воєнний стан, міграційні процеси, енергетична нестабільність, коливання валютного курсу, зростання операційних витрат та дефіцит кваліфікованих кадрів суттєво впливають на діяльність підприємств індустрії гостинності. Водночас змінюються споживчі цінності та поведінка клієнтів: сучасні відвідувачі очікують не лише якісного сервісу, а й безпеки, комфорту, швидкості обслуговування, персоналізованого підходу та етичної відповідальності бізнесу.

У цих умовах ресторани вимушені адаптуватися до нової реальності, шукаючи гнучкі та інноваційні моделі розвитку, здатні забезпечити стійкість до кризових явищ і зберегти конкурентоспроможність на ринку. Від традиційних форматів вони поступово переходять до моделей цифрової взаємодії з клієнтами, розвиваючи онлайн-замовлення, сервіси доставки, мобільні застосунки, системи лояльності, QR-меню та інтегровані платформи управління. Паралельно формується тренд на локальність і соціальну відповідальність, коли споживач обирає заклади, що підтримують українських виробників, використовують екологічні матеріали й долучаються до волонтерських ініціатив.

У таких умовах інноваційна бізнес-модель виступає не лише як інструмент отримання прибутку, а й як механізм адаптації до турбулентного зовнішнього середовища. Вона визначає спосіб створення, доставки й отримання вартості підприємством, забезпечуючи стійкі конкурентні переваги на ринку.

Бізнес-модель підприємства визначає, як створюється і доставляється споживча цінність, як формуються джерела доходу та вибудовується система відносин із клієнтами. Сучасні дослідники (О. Тіес, Г. Чесбро, С. Сокирник) наголошують, що саме інноваційна складова бізнес-моделі є ключем до підвищення ефективності та довгострокової стабільності підприємства.

Для сфери громадського харчування інноваційність означає постійне оновлення не лише меню чи інтер'єру, а й управлінських процесів, каналів комунікації, систем бронювання та логістики. Успішні українські заклади — «Сім'я ресторанів Дмитра Борисова», «La Famiglia», «Salateira», «Цукор» — демонструють, як цифровізація, екологічна свідомість та гнучкі бізнес-рішення стають джерелом конкурентних переваг.

Хоча рівень інноваційної активності в українському бізнесі історично поступається європейським країнам, у 2024–2025 рр. спостерігається стійке зростання. В умовах повномасштабної війни підприємства вимушено переходять на цифрові платформи управління, впроваджують онлайн-бронювання, QR-меню, безконтактні платежі, чат-боти та системи CRM.

Згідно з даними Державної служби статистики, у 2024 році понад 32 % підприємств сфери послуг впровадили хоча б один інноваційний цифровий інструмент, тоді як у 2018 році таких було лише 15,6 %. Це свідчить про подвоєння темпів цифрової трансформації.

Найбільш популярними рішеннями стали інтеграція систем POS-обліку (Poster, Servio, R-Keeper), впровадження мобільних додатків для клієнтів, програми лояльності, а також використання штучного інтелекту для персоналізованих рекомендацій і автоматизації процесів замовлення. Наприклад, українські заклади активно застосовують чат-боти в Telegram та Viber для прийому бронювань і доставки, а сервіси типу Glovo, Bolt Food, Raketa стали невід'ємною частиною інноваційної екосистеми галузі.

Складові інноваційної бізнес-моделі підприємства гостинності

Інновації у сфері громадського харчування можна розглядати в кількох ключових вимірах:

- **Дизайн та атмосфера** — креативне зонування, використання арт-елементів, впровадження концепції “green hospitality” (енергозбереження, екологічні матеріали, мінімізація відходів).
- **Меню та кухня** — розвиток локальних продуктів, поєднання гастрономічної автентичності з сучасними технологіями приготування (су-від, роботизовані системи).
- **Технологічні рішення** — QR-оплата, хмарні системи бронювання, аналітика даних для прогнозування попиту.
- **Соціальна відповідальність** — використання екоупаковки, переробка відходів, підтримка ЗСУ та місцевих громад.
- **Комунікації зі споживачами** — активна присутність у соціальних мережах, формування бази відгуків і репутаційного бренду.

Такі елементи формують **інноваційний простір підприємства**, який поєднує економічні, соціальні й культурні аспекти.

Цифрова трансформація як стратегічний напрям розвитку

Сучасна індустрія гостинності в Україні проходить чотири рівні цифрової еволюції:

1. **Автоматизація** — впровадження базових технологічних рішень (POS-системи, електронні чеки, безготівкові платежі).

2. **Цифровізація** — використання ІКТ для управління бізнесом і взаємодії зі споживачем.

3. **Часткова цифрова трансформація** — інтеграція CRM-систем, єдиних баз даних клієнтів, онлайн-аналітики.

4. **Повна цифрова трансформація** — створення єдиної цифрової платформи управління, синхронізованої з маркетингом, логістикою та фінансами.

Підприємства, які впроваджують такі рішення, демонструють зростання ефективності на 15–25 %, зниження плинності персоналу та підвищення середнього чека. Прикладом є використання програм Servio, Poster, RestMe, Foodex24, що дозволяють повністю автоматизувати облік, аналітику, маркетинг і комунікацію з клієнтом.

В умовах воєнних викликів енергоощадні технології набули особливого значення. У ресторанах Києва, Львова, Дніпра активно впроваджуються системи контролю енергоспоживання, “розумного” освітлення, RFID-замків, які знижують витрати та підвищують безпеку персоналу і гостей.

Інноваційна трансформація бізнес-моделей у сфері гостинності є визначальним чинником конкурентоспроможності українських підприємств у 2020-х роках. Її рушійною силою виступає цифровізація бізнес-процесів, впровадження нових технологій управління, комунікацій та автоматизації, що забезпечують адаптивність і стійкість до зовнішніх викликів.

Результати досліджень і практики показують, що найбільший вплив на прибутковість підприємств ресторанного бізнесу мають процесні інновації, орієнтовані на розвиток цифрової інфраструктури, оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів та покращення клієнтського досвіду. Вони забезпечують підвищення продуктивності праці, скорочення витрат, зниження ризиків людського фактора та створюють основу для формування лояльної клієнтської аудиторії.

Такі інновації включають впровадження автоматизованих систем управління закладом (POS-, CRM- та ERP-систем), аналітику великих даних (Big Data) для прогнозування попиту, технології штучного інтелекту (AI) для персоналізації пропозицій, а також інструменти онлайн-маркетингу для підвищення ефективності комунікацій зі споживачем.

Показовим є досвід українських ресторанних мереж «Сім'я ресторанів Дмитра Борисова», «Salateira», «!Fest», «Egersund Seafood», які активно використовують цифрові платформи замовлення, власні мобільні додатки, програми лояльності, аналітичні панелі продажів і системи контролю енергоспоживання. Впровадження таких рішень дозволяє не лише знизити собівартість продукції, а й сформувати прозору систему управління якістю послуг, що є вирішальним чинником довіри з боку споживачів.

Водночас важливу роль відіграє гнучкість бізнес-моделі, яка дозволяє адаптувати діяльність до мінливих умов ринку — від перебоїв логістики до зміни купівельної спроможності населення. Заклади, що впровадили мультиформатні підходи (поєднання офлайн-ресторану, доставки та кейтерингу), демонструють стабільніше фінансове становище. Зокрема, поширення отримали формати dark kitchen та рор-уп ресторанів, які передбачають мінімальні капітальні витрати й оперативну реакцію на зміни попиту.

Крім того, інноваційне мислення керівників і власників стало ключовим чинником успіху в післявоєнних умовах. Воно проявляється у відкритості до нових технологій, використанні гібридних бізнес-моделей, а також у формуванні партнерських екосистем між закладами, ІТ-компаніями та логістичними сервісами. Такий підхід сприяє формуванню мережевої економіки гостинності, у якій дані, технології та людський капітал взаємодіють для створення спільної цінності.

Не менш важливим компонентом сучасної бізнес-моделі стає соціальна відповідальність підприємств. Українські ресторатори дедалі активніше впроваджують екологічні стандарти (еко-упаковка, сортування відходів, скорочення харчових втрат), підтримують волонтерські ініціативи, беруть участь у проєктах допомоги Збройним силам України. Така стратегія формує позитивний імідж бренду, підвищує рівень суспільної довіри та створює передумови для сталого розвитку галузі у післявоєнний період.

Отже, інноваційні бізнес-моделі, засновані на цифрових технологіях, гнучких управлінських рішеннях та соціальній орієнтованості, стають не лише засобом адаптації до кризових викликів, а й стратегічним ресурсом довгострокового розвитку ресторанної індустрії України, здатної інтегруватися у світовий простір гостинності на новому якісному рівні.

Список використаних джерел:

1. Завадинська О., Ніколайко Г., Огороднік М. Дослідження інноваційних рішень для оновлення існуючих бізнес-моделей і сучасних сервісних технологій у ресторанному бізнесі. 2022. DOI:10.31866/2616-7468.5.2.2022.270098

2. Business models of enterprises in the conditions of digital transformation: global and domestic experience. 2024. DOI:10.2478/eoik-2024-0027.

УДК 338.48:004.9:339.138

Климчук А.О., д.е.н., професор
кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Державний університет «Житомирська політехніка»

Проблеми формування віртуального туризму для українського ринку

Віртуальний туризм, як інноваційний напрям цифрової економіки, набуває все більшого значення у глобальному туристичному просторі. Він поєднує елементи інформаційних технологій, культури, освіти та маркетингу територій, створюючи нові можливості для представлення туристичних дестинацій. В умовах війни та обмеження фізичних подорожей його розвиток в Україні стає не лише доцільним, але й стратегічно важливим. Однак формування цього сегмента супроводжується низкою бар'єрів, які стримують інтеграцію віртуального туризму в економічну систему держави.

Серед ключових викликів, що гальмують розвиток віртуального туризму, варто виокремити інституційну та нормативно-правову незабезпеченість. В Україні поки відсутня національна стратегія розвитку цифрового туризму, законодавчі механізми сертифікації віртуальних екскурсій, захисту авторських прав на цифрові копії культурних об'єктів, а також фінансові стимули для підприємств, що впроваджують VR-технології у сфері туризму. Це призводить до невизначеності, низької інвестиційної привабливості та відсутності міжнародної інтеграції.

Не менш суттєвим є економічний фактор. Умови воєнного стану, інфляція, скорочення бюджетного фінансування та зниження платоспроможності населення перешкоджають впровадженню високотехнологічних проєктів у сфері туризму. Для більшості суб'єктів галузі віртуальні продукти залишаються другорядним напрямом через відсутність швидкої окупності інвестицій.

Серйозною проблемою виступає технічна та інфраструктурна недостатність. Створення якісних VR/AR-продуктів потребує високоточного обладнання, сучасного програмного забезпечення, 3D-сканерів, дронів, VR-гарнітур, а також фахівців, здатних ними користуватись. Багато регіональних музеїв і туристичних об'єктів не мають таких ресурсів, що негативно впливає на якість контенту.

Існує низька інтеграція віртуальних турів із реальними туристичними маршрутами. Віртуальні продукти часто функціонують автономно, без підтримки туроператорів, готелів чи транспортних компаній. Відсутність комплексного підходу знижує ефективність просування дестинацій.

Також спостерігається психологічна інерція — сприйняття віртуального туризму як розваги або тимчасової заміни реальних подорожей. Це стримує його позиціонування як інструменту просування культури, освіти та національного бренду. Додатково негативно впливає низький рівень популяризації серед населення, адже відсутні системні кампанії з інформування про можливості віртуальних подорожей.

Брак кадрів з міждисциплінарною підготовкою є окремим викликом. Розробка віртуальних турів потребує фахівців, які поєднують компетенції у туризмі, IT, дизайні, маркетингу та культурології. Наразі в системі вищої освіти відсутні відповідні освітні програми, що готує таких спеціалістів.

Крім того, актуальними залишаються проблеми монетизації, інформаційної безпеки, регіональної нерівномірності та відсутності єдиного національного цифрового порталу, який би об'єднував усі українські віртуальні тури. Через це користувачі не мають зручного доступу до контенту, а український віртуальний продукт поступається міжнародним аналогам за якістю, масштабом і маркетинговою підтримкою.

Попри складнощі, віртуальний туризм має значний потенціал як інноваційний інструмент розвитку внутрішнього туризму. В умовах війни він виконує освітню, пізнавальну й патріотичну функції, дозволяючи мільйонам українців пізнавати культурну спадщину навіть без фізичного переміщення.

Перспективним напрямом є вихід на міжнародний ринок через створення якісних VR-турів замками, музеями, історичними центрами. Це може стати елементом цифрової культурної дипломатії, що формує позитивний імідж України у світі.

Віртуальні тури відкривають нові можливості інклюзивності — доступ до туристичних ресурсів для людей з інвалідністю, школярів, студентів, літніх осіб. Такий підхід узгоджується з європейськими принципами універсального дизайну та прав людини.

Розвиток віртуального туризму також стимулює креативну економіку — створює попит на фахівців у 3D-моделюванні, відеопродакшені, дизайні, гейміфікації, AR/VR-технологіях. Це сприяє розвитку малого бізнесу, стартапів і партнерських проєктів між туризмом і IT-сектором.

Важливу роль може відіграти державна політика цифрової трансформації туризму. Підтримка Міністерства культури, Держтуризму, а також міжнародних партнерів (UNESCO, USAID, GIZ, ЄС) дозволить реалізовувати масштабні цифрові ініціативи, спрямовані на оцифрування культурної спадщини.

Окремим вектором є післявоєнна реабілітація туристичної інфраструктури через VR-реконструкцію зруйнованих об'єктів. Створення цифрових копій пам'яток Маріуполя, Харкова чи Чернігова стане не лише актом збереження культурної пам'яті, але й способом міжнародної комунікації.

Не менш перспективними є напрями гейміфікації туристичного досвіду (інтерактивні квести, віртуальні пригоди), освітні програми на основі VR-турів, а також інтеграція з метавсесвітами, що дозволить створювати цифрові копії українських міст і музеїв у глобальних онлайн-просторах.

Отже, формування віртуального туризму в Україні є складним, але стратегічно важливим напрямом розвитку національної туристичної галузі в умовах цифрової трансформації. Віртуальні подорожі не лише відкривають нові можливості для промоції культурної спадщини, але й сприяють популяризації країни на міжнародній арені, розвитку внутрішнього туризму та створенню нових форм взаємодії між туристом і дестинацією.

Попри низку системних бар'єрів — нормативно-правову неврегульованість, нестачу фінансування, відсутність єдиного цифрового порталу, технічну та кадрову недостатність — віртуальний туризм має суттєвий потенціал для інтеграції у структуру сучасної цифрової економіки. Його розвиток може стати каталізатором для зростання суміжних галузей — ІТ, освіти, культури, медіа, маркетингу, архітектури та історико-культурної спадщини.

У післявоєнний період віртуальний туризм може відіграти важливу роль у відновленні та репрезентації зруйнованих або пошкоджених об'єктів, залученні уваги світової спільноти до культурних цінностей України, а також у мобілізації інвестицій для їхньої реставрації. Крім того, він створює умови для інклюзивного доступу до туристичних ресурсів, зокрема для людей з інвалідністю або тих, хто з різних причин не може подорожувати фізично.

Подальший розвиток галузі вимагає державної підтримки, зокрема розроблення національної стратегії цифрової трансформації туризму, створення єдиного національного порталу віртуальних турів, удосконалення системи захисту цифрового контенту та авторських прав. Важливо також налагодити співпрацю між університетами, ІТ-компаніями, туристичними операторами та культурними інституціями, що сприятиме формуванню нового покоління фахівців із міждисциплінарними компетенціями.

Таким чином, віртуальний туризм в Україні має всі передумови для становлення як повноцінного сегмента туристичної індустрії, що поєднує інноваційні технології, креативність, культурну спадщину та соціальну місію. Його розвиток відповідає цілям сталого розвитку, сприяє підвищенню міжнародної конкурентоспроможності України та формуванню позитивного національного іміджу у світі.

Список використаних джерел:

1. Горбатов Д. Віртуальний туризм як освітній і культурний ресурс: аналітична записка // Науковий вісник ХДУ. – 2023. – № 2(14). – С. 48–53.
2. Пітеніна І. Цифрові продукти в туризмі: український контекст // Економіка та держава. – 2023. – № 11. – С. 32–36.
3. Шевченко І. Регіональний підхід до віртуального туризму в Україні // Гуманітарний журнал. – 2021. – № 3. – С. 60–65.
4. United Nations World Tourism Organization (UNWTO). Digital Futures for Tourism: Report 2023 – Дата звернення: 22.05.2025. – URL: <https://www.unwto.org/digital-tourism>

УДК 796.5

**Ковальчук Д.О., здобувачка вищої освіти I курсу гр. ТЗ-12, ФБСО
Науковий керівник: Любченко В.В., к.і.н., доцент
кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Державний університет «Житомирська політехніка»**

Спортивний туризм в Україні: еволюція, організаційно-правові основи та регіональна специфіка

Спортивний туризм становить собою багатогранний неолімпійський вид спорту, що інтегрує фізичну активність, освоєння нових територій та елементи змагань. Його визначення охоплює проходження спеціально розроблених маршрутів, які передбачають подолання природних (гірські перевали, річкові пороги) або штучних перешкод [1]. Цей вид діяльності є активною складовою сучасного туризму, спрямованою на всебічний розвиток особистості, формування здорового способу життя та популяризацію подорожей.

Ключовими формами, що лежать в основі спортивного туризму, є організовані походи, змагання з техніки, експедиції та чемпіонати [7]. Спортивний туризм розвивається у двох основних напрямках: маршрутному, що включає туристські спортивні походи різних категорій складності (від I до VI), та змагальному, який сфокусований на техніці спортивного туризму та орієнтуванні [1; 2]. Актуальність його дослідження підтверджується не лише зростанням інтересу до активного відпочинку, але й його важливою роллю у структурі національної туристичної та фізкультурно-спортивної індустрії.

Спортивний туризм в Україні почав набувати організованих форм у першій половині XX століття [1]. Його становлення було безпосередньо пов'язане не просто з появою неформальних груп мандрівників, а з формуванням офіційних туристських товариств та їх відділень, які забезпечували стандартизацію та організацію подорожей.

Історичний розвиток спортивного туризму демонструє чіткий перехід від неформальних клубів до жорстко регульованої системи, що поєднує спорт, рекреацію та соціальну функцію. Сучасна організаційна структура ФСТУ успадкувала цю систему, додавши до спортивної функції також важливу соціально-державну роль, зокрема патріотичне виховання [3].

Спортивний туризм як вид спорту існує завдяки ефективній регуляторній та координуючій діяльності профільної організації. Цим органом є Федерація спортивного туризму України (ФСТУ) [1].

ФСТУ діє на всій території України, керуючись Конституцією, чинним законодавством та міжнародними угодами [3]. Діяльність Федерації регламентується основними документами, які включають статут, реєстр членів, положення про комісії та суддів, а також, найголовніше, Єдину спортивну класифікацію (ЄСК) [1, 2]. Ці документи дозволяють ефективно проводити заходи, координувати розвиток та забезпечувати легітимність спортивного аспекту туризму.

Розміщення цього організаційного блоку на початку аналізу є логічно виправданим, оскільки саме регуляторна функція ФСТУ є мостом, що перетворює активний відпочинок на спорт. Без ЄСК та ФСТУ, класифікація маршрутів, вікові категорії та система розрядів, які будуть розглянуті далі, втрачають свою формальну силу.

Діяльність ФСТУ значно ширша, ніж просто проведення змагань. Вона охоплює як спортивні, так і вагомі соціальні та освітні функції.

Основною метою ФСТУ є сприяння розвитку спортивного туризму та підвищення ролі фізичної культури [3]. Додаткові, але критично важливі функції включають: 1) соціально-оздоровчу (сприяння зміцненню здоров'я населення та формування здорового способу життя [3]); 2) патріотично-виховну (ФСТУ активно займається патріотичним вихованням громадян України через організацію походів та експедицій [3]); 3) спортивно-кваліфікаційну (забезпечення підготовки спортсменів та проведення змагань відповідно до вимог ЄСК [1, 2]).

Таким чином, Федерація не лише координує змагальний процес, але й виступає важливим соціальним інструментом.

Спортивний туризм в Україні має чітко структуровану систему класифікації, що дозволяє диференціювати складність маршрутів та рівень підготовки спортсменів.

Туристсько-спортивні заходи класифікуються за видами активного пересування. Загальноприйнята методологія визначає 10 основних видів спортивного туризму, що охоплюють: пішохідний, лижний, гірський, водний, велосипедний, автомобільний, мотоциклетний, спелеологічний, вітрильний та їх комбінації (комбінований туризм) [1].

Вікові категорії є невід'ємним елементом спортивного туризму, оскільки вони є прямим посиланням на Єдину спортивну класифікацію України (ЄСК) [2]. Включення цього елемента до тез забезпечує академічну відповідність заявленій темі "Спортивний туризм" як виду спорту, а не просто активного відпочинку.

Учасники поділяються на: юнаки молодші (8–15 років); юнаки старші (16–17 років); дорослі (18 років і старші) [2]. Вікова градація безпосередньо корелює з вимогами до присвоєння спортивних звань та розрядів, встановлених ЄСК. Наприклад, юнацькі розряди (I-III юнацький ступінь складності) призначені для

молодших учасників, тоді як звання Майстра спорту України вимагає здійснення походів V або VI категорії складності дорослими учасниками [2].

Маршрутний напрямок традиційно найбільш розвинений у регіонах з вираженим природним рельєфом, здатним створювати перешкоди, що відповідають категоріям складності. Основними центрами є Карпати та Кримські гори. Пішохідний та гірський туризм – домінують у Карпатах, де зареєстровані класифіковані маршрути високих категорій складності, наприклад, маршрути в районах Чорногори, Рахова, Яремче. Водний туризм – активно розвивається на річках Карпатського регіону (Східно-Карпатський туристсько-спортивний район). Спелеологічний туризм – пов'язаний з карстовими проваллями та печерами Криму та Західної України [4].

Аналіз локальної інфраструктури в Житомирі показує, що більшість загальних туристичних агенцій (Смайл [8], Патріот [9]) [5] орієнтовані на пакетні тури та екскурсії і не спеціалізуються на класичних багатоденних спортивних походах високих категорій складності. Однак, змагальний та рекреаційний напрямок спортивного туризму представлений через спеціалізовані клуби активності, як-от SK GRAD [6]. Це вказує на зміщення фокусу спортивного туризму в урбанізованих регіонах від класичних походів до технічних видів та командних ігор, які є доступними та прибутковими.

Клубна інфраструктура Житомира пропонує послуги, які відповідають змагальному/активному напрямку: пейнтбол, лазертаг, квадро цикли, бампербол, петанк, молкі тощо. Таким чином, у Житомирі спортивний туризм реалізується переважно як комерційно орієнтований активний спортивний захід, а не як маршрутний похід відповідно до V–VI категорій складності.

Висновок: Спортивний туризм в Україні посідає важливе місце у системі фізичної культури та активного відпочинку населення. Його розвиток базується на чітких організаційно-правових засадах і регіональній специфіці, що враховує природно-географічні умови країни. Попри наявні проблеми інфраструктури та фінансування, спортивний туризм має значний потенціал для популяризації здорового способу життя, патріотичного виховання молоді й зміцнення іміджу України як туристичної держави. Подальше вдосконалення нормативної бази, модернізація туристичних маршрутів і підготовка фахівців сприятимуть ефективному розвитку цієї сфери.

Список використаних джерел:

1. Учасники проектів Вікімедіа. Спортивний туризм – Вікіпедія. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Спортивний_туризм
2. Головна | Міністерство молоді та спорту України. URL: <https://mms.gov.ua/storage/app/uploads/public/650/41c/d74/65041cd742c72623967379.pdf>
3. ФЕДЕРАЦІЯ СПОРТИВНОГО ТУРИЗМУ УКРАЇНИ | Geo-Hub. Geo-Hub: науково-освітній веб-портал | Geo-Hub науково-освітній веб-портал. URL: <https://geohub.org.ua/node/3004> Крокус. Перелік класифікованих туристських спортивних маршрутів України. Турклуб "Крокус", Київ. URL: https://krokus.org.ua/material/perelik_marshrutiv.html
4. Турагенції Житомира. Список турфірм - Отпуск.ua. Отпуск.com. URL: <https://tat.ua/agents/city/zhitomir/>
5. Активний відпочинок в Житомирі, пейнтбол, лазертаг, квадроцикли, бампербол, патанг. Пейнтбол Житомир – пейнтбольный клуб SK GRAD. URL: <https://skgrad.ua/ua/services>
6. Грабовський Ю. А., Скалій О. В., Скалій Т. В. Спортивний туризм URL: https://tourlib.net/books_ukr/grabovsky12.htm
7. Тур агенція "Смайл", гірськолижний тур на Драгобрат "weekend" URL: <https://www.smile-tour.com.ua/turi/лижі/гірськолижний-тур-на-драгобрат-weekend/>
8. Тур агенція "Патріот", Гірськолижний тур до Буковелю URL: <https://patriot.zt.ua/ua/tour/bukovel-4-dni.html>

УДК 640.4:502.131.1

Ковбасюк Д.С., здобувачка вищої освіти
Науковий керівник: Онищук Н.В., доц., канд. екон. наук.
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

Тренд на «зелені» готелі як конкурентна перевага сучасного бізнесу гостинності

Сучасна готельна індустрія переживає суттєву трансформацію під впливом глобальних тенденцій сталого розвитку та екологізації бізнесу. Підвищення рівня екологічної свідомості споживачів, зростання вимог до корпоративної відповідальності, а також посилення законодавчих норм у сфері охорони довкілля стимулюють готелі переглядати свої стратегії діяльності. Одним із ключових напрямів такого оновлення стає впровадження концепції «зелених» готелів, що поєднують економічну ефективність із екологічною та соціальною відповідальністю. Екологічна орієнтація перетворюється не лише на вимогу часу, а й на потужний чинник конкурентної переваги у сфері гостинності.

Поняття «зелений» готель охоплює комплекс управлінських, технічних і соціальних заходів, спрямованих на мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище. До таких заходів належать раціональне використання енергії, водозбереження, впровадження систем сортування та утилізації відходів, застосування екологічно безпечних матеріалів і засобів побутової хімії, а також розвиток корпоративної культури сталого мислення серед персоналу та гостей [1]. Упровадження подібних практик дозволяє готельним підприємствам досягти двох взаємопов'язаних цілей – зниження операційних витрат і покращення іміджу бренду.

Метою дослідження є виявлення механізмів, завдяки яким екологічні ініціативи перетворюються на реальні конкурентні переваги готельного бізнесу. Основними завданнями є аналіз поняття «зеленого» готелю, визначення ключових чинників упровадження екологічних практик, оцінка їхнього економічного та репутаційного ефекту, а також формування практичних рекомендацій щодо розвитку «зеленої» стратегії в українських умовах.

Головними драйверами екологізації готельного бізнесу є комплекс економічних, соціальних і репутаційних чинників, які поступово формують нову систему цінностей у сфері гостинності. Насамперед, зростає споживчий попит на екологічно відповідальні послуги, оскільки сучасні клієнти дедалі більше орієнтуються на принципи сталого розвитку, усвідомленого споживання та збереження природних ресурсів. Туристи та ділові мандрівники надають перевагу готелям, які демонструють турботу про довкілля – використовують енергію з відновлюваних джерел, мінімізують використання пластику, впроваджують сортування відходів та повторне використання ресурсів [2]. Такий підхід не лише задовольняє потреби екологічно свідомих гостей, а й створює конкурентну перевагу для закладу, адже формує у споживачів відчуття довіри та відповідальності бренду.

Ще одним важливим мотиватором для власників і менеджерів є прагнення до зниження операційних витрат, насамперед у сфері енерго- та водопостачання. Встановлення систем енергоефективного освітлення, автоматизованого регулювання температурного режиму, повторного використання дощової води або впровадження технологій «розумного готелю» дозволяє значно скоротити споживання ресурсів. Це, своєю чергою, зменшує витрати на утримання об'єкта, підвищує ефективність внутрішніх процесів і забезпечує швидке повернення інвестицій у модернізацію. Таким чином, екологічні ініціативи виступають не лише як прояв соціальної відповідальності бізнесу, а й як реальний інструмент економічної оптимізації діяльності готелю. Крім того, для сучасних готелів надзвичайно важливим є формування позитивного іміджу серед корпоративних клієнтів, інвесторів та міжнародних партнерів. «Зелений» статус часто стає маркером високих стандартів управління, прозорості процесів і відповідального ведення бізнесу. Готелі, які проходять сертифікацію за міжнародними еко-стандартами, отримують додаткові можливості для участі у міжнародних тендерах, партнерських програмах та туристичних платформах, що орієнтовані на сталий розвиток. Це створює довгострокові перспективи розширення ринку, залучення іноземних гостей і підвищення конкурентоспроможності у глобальному масштабі. Економічні вигоди «зелених» готелів проявляються у кількох ключових напрямках: зменшенні експлуатаційних витрат, підвищенні енергоефективності будівель, оптимізації логістики постачань та скороченні кількості відходів [3]. Використання локальних постачальників, екологічної упаковки, енергоощадних приладів і сучасних систем управління ресурсами сприяє раціональному використанню матеріалів і енергії. Це не лише підвищує рентабельність закладу, а й сприяє його стабільному розвитку навіть у періоди економічної нестабільності.

Водночас значну роль відіграють нематеріальні переваги екологічного підходу. Серед них – підвищення рівня лояльності гостей, які цінують усвідомлений підхід до обслуговування, а також зміцнення корпоративної культури персоналу. Працівники таких готелів зазвичай більше залучені у процеси покращення якості сервісу, відчують причетність до важливої місії та стають носіями позитивного іміджу компанії. У довгостроковій перспективі це призводить до зростання довіри до бренду, формування стабільної клієнтської бази та підвищення шансів на участь у міжнародних програмах сталого розвитку [1]. Таким чином, «зелений» готель – це не просто тренд, а стратегічний напрям, який поєднує економічну вигоду з екологічною відповідальністю та соціальною цінністю.

Важливим напрямом у розвитку екологічно орієнтованого готельного бізнесу є створення системи чітких показників, за допомогою яких можна оцінити ефективність упроваджених екологічних рішень. Такі

індикатори дозволяють перетворити екологічну політику готелю з декларативної на практично вимірювану, що підвищує рівень прозорості управління та створює основу для обґрунтованих управлінських рішень. До ключових показників належать рівень енергоспоживання, обсяги використаної води, частка відходів, що підлягають переробці, питома вага екологічних товарів і матеріалів у загальних закупівлях, а також наявність міжнародних сертифікатів на кшталт Green Key, LEED або ISO 14001 [2]. Окрему увагу варто приділити соціальним метрикам, зокрема індексу задоволеності гостей екологічними ініціативами, який безпосередньо впливає на репутацію закладу та формує позитивний імідж бренду.

Системне застосування таких показників забезпечує можливість не лише контролювати динаміку розвитку екологічних практик, а й демонструвати досягнення партнерам, інвесторам та клієнтам. Регулярна публікація екозвітів і відкритість до моніторингу дозволяють готелю підвищити рівень довіри, зміцнити позиції на ринку та здобути статус відповідального підприємства у сфері гостинності. У сучасних умовах це стає потужним інструментом маркетингової комунікації, що поєднує прозорість, сталість та інноваційність.

Разом із очевидними перевагами «зеленого» підходу готельна індустрія стикається і з низкою бар'єрів, які уповільнюють темпи його впровадження. Одним із найсуттєвіших є високі початкові витрати, пов'язані з модернізацією будівель, впровадженням енергоощадних технологій та систем очищення. Багато малих і середніх готелів не мають достатніх фінансових ресурсів для реалізації таких проєктів, що потребує залучення грантових програм або партнерств із екологічними фондами. Іншою проблемою є недостатня обізнаність персоналу щодо сутності екологічного менеджменту та користі від його застосування, що призводить до формального підходу до виконання «зелених» стандартів.

Не менш серйозним викликом є явище «зеленого камуфляжу» (greenwashing), коли компанії декларують екоорієнтованість виключно з маркетинговою метою, не здійснюючи реальних дій зі скорочення споживання ресурсів чи впливу на довкілля [3]. Це знижує довіру споживачів і дискредитує саму ідею сталого розвитку. Подолання цих бар'єрів можливе завдяки поступовому впровадженню екологічних практик – від простих і малозатратних рішень до системних стратегій.

Для успішної реалізації концепції «зеленого» готелю необхідно досягти балансу між економічною доцільністю та соціальною відповідальністю. Готельні підприємства мають розробляти довгострокові програми сталого розвитку, що охоплюють проведення екоаудиту ресурсів, розроблення політики поводження з відходами, інтеграцію екологічних критеріїв у систему управління якістю та створення внутрішньої системи мотивації персоналу. Ефективна участь співробітників у таких програмах забезпечує стабільність результатів і підтримує корпоративну культуру відповідального ставлення до довкілля. Не менш важливим аспектом є комунікація з гостями. Поінформованість клієнтів про екологічні ініціативи закладу формує позитивне ставлення, стимулює свідоме споживання та підвищує готовність підтримувати політику готелю. Використання візуальних елементів у номерах, інформаційних стендах або електронних повідомленнях допомагає підкреслити екологічну філософію закладу. Такий підхід створює атмосферу партнерства між готелем і гостем, що підсилює ефект лояльності та зміцнює репутацію бренду на ринку. У перспективі саме поєднання економічної ефективності, екологічної відповідальності та відкритої комунікації стане головним чинником конкурентоспроможності готелів нового покоління.

Отже, тренд на «зелені» готелі стає одним із ключових напрямів розвитку сучасного бізнесу гостинності. Він поєднує економічну ефективність, турботу про навколишнє середовище та соціальну відповідальність. Для українського готельного ринку впровадження екологічних технологій є не лише ознакою інноваційності, а й можливістю посилити конкурентоспроможність на глобальному ринку. Подальші дослідження у цьому напрямі можуть бути спрямовані на оцінку економічної окупності «зелених» інвестицій, вивчення впливу екологічної сертифікації на вибір гостей і формування методичних рекомендацій для розвитку сталого готельного бізнесу в Україні.

Список використаних джерел:

1. Калінська А. Екологічні ініціативи підприємств індустрії гостинності: шлях до сталого розвитку. *Туризм, рекреація, гостинність*: матеріали І-ої Всеукр. студ. інтернет-конф. Львів, 2025. С. 147.
2. Нечева Н., Шикіна О., Давиденко І. Екологічна маркетингова стратегія в курортних готелях. *Економіка та суспільство*, Вип. 47. 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-77> (дата звернення: 18.10.2025).
3. Терещук Н.В. Вплив екологічної сертифікації на рейтинг готелів з боку клієнтів. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 65. С. 133-137.

УДК 338.23

**Козлова О.В., здобувачка вищої освіти IV курсу гр. ГРС-5, ФБСО
Горшкова Л.О., старший викладач кафедри
туризму та готельно-ресторанної справи
Державний університет «Житомирська політехніка»**

Агротуризм - його значення для розвитку сільських територій

Розвиток в сільських територіях неаграрних видів діяльності, а зокрема агротуризму, сприяє зниженню в сільській місцевості соціальної напруженості шляхом створення нових альтернативних робочих місць і розвитку сільських територій. Потреба у відпочинку в чистому середовищі, поближче до природи, від споживання здорової і безпечної їжі посилюють попит на відпочинок у селі, стимулюючи цим самим розвиток сільського туризму, зокрема й агротуризму. Агротуризм – це свого роду альтернативна туристична діяльність, яка реалізується в селянських господарствах, спосіб раціонального використання природних умов місцевості.

Агротуризм — це форма туризму, що поєднує відпочинок у сільській місцевості з участю в господарських роботах, знайомством із природою, традиціями та місцевою кухнею. Згідно з британським словником С. Медліка, агротуризм (farm tourism) — це відпочинок на базі фермерського господарства, яке одночасно є і житлом, і об'єктом туристичного інтересу. Актуальність цієї теми зростає через підвищений інтерес до екологічного способу життя, популярність «повільного» туризму та потребу розвитку сільських територій. [1]

До основних складових агротуризму належать проживання у сільських садибах, участь у догляді за тваринами, вирощуванні культур, збиранні врожаю, дегустація місцевих продуктів, проведення екскурсій, кулінарних чи навчальних майстер-класів. Участь туристів може бути як активною (робота на господарстві, полювання, риболовля, збір ягід і грибів), так і пасивною (спостереження за побутом селян, ознайомлення з традиціями та культурою регіону).

Виділяють кілька основних форм агротуризму:

- відпочинок у фермерських господарствах — проживання з господарями, участь у сезонних роботах;
- екоферми — поєднання відпочинку з навчанням екологічним методам ведення господарства;
- зелений туризм — орієнтований на спілкування з природою та збереження довкілля;
- етнотуризм — знайомство з місцевими традиціями, кухнею, архітектурою, ремеслами. [2]

Агротуризм має важливе економічне значення для розвитку сільських територій, оскільки виступає додатковим джерелом доходу для селян і фермерів. Завдяки організації відпочинку на базі сільських садиб з'являються нові робочі місця у сфері обслуговування, харчування, екскурсій, перевезень, виробництва та продажу місцевих продуктів. Це сприяє зменшенню безробіття на селі та підвищує рівень зайнятості, особливо серед молоді [3].

Крім того, розвиток агротуризму стимулює залучення інвестицій у місцеву інфраструктуру — поліпшуються дороги, зв'язок, енергопостачання, створюються умови для малого підприємництва. Як і екологічний туризм, агротуризм орієнтований на гармонійне використання природних ресурсів без шкоди довкіллю, тому забезпечує сталий розвиток сільських територій.

Підсумовуючи викладене, можна стверджувати, що сприяння розвитку агротуризму є перспективним та пріоритетним напрямом туристичної діяльності, який має на меті розв'язання соціальних, економічних та фінансових проблем сільських територій.

Європейський досвід свідчить, що сільський туризм може стати важливим чинником економічного зростання регіонів, а для України — це реальний шлях активізації аграрного сектору та підвищення добробуту сільського населення.

Список використаних джерел:

1. Основні поняття та визначення: сільський туризм, агротуризм, екотуризм і зелений туризм - Бібліотека BukLib.net. Головна - Бібліотека BukLib.net. URL: <https://buklib.net/books/30046/> (дата звернення: 04.10.2025).
2. Філюк С. Сутність поняття, умови та перспективи агротуристичної діяльності. Все про туризм. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/filjuk.htm (дата звернення: 04.10.2025).
3. Кузик С. Соціально-економічне значення сільського зеленого туризму в контексті сучасних пріоритетів розвитку сільських територій України. Все про туризм. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/kuzyk.htm (дата звернення: 04.10.2025).

УДК 338.48

Кондратенко Р.С., здобувачка вищої освіти III курсу гр. ГРС-6, ФБСО
Ярмолюк Д.І., старший викладач кафедри туризму та
готельно-ресторанної справи
Державний університет «Житомирська політехніка»

Тематичні ресторани та їх популярність

У сучасному світі ресторанна індустрія вже давно перестала бути лише сферою харчування. Вона перетворилася на справжнє мистецтво створення вражень, де їжа – це лише частина загального досвіду. Одним із найяскравіших проявів цієї тенденції є **тематичні ресторани** — заклади, які поєднують гастрономію, емоції, мистецтво, дизайн і театр.

Тематичні ресторани – це заклади, які, поряд із звичною функцією обіду чи вечері, пропонують гостям повне занурення у певну тему: історичну епоху, поп-культурний образ, жанр, вигаданий світ або конкретну стилістику. Ця тема проявляється у всьому – від дизайну інтер'єру, освітлення та музики до костюмів персоналу, подачі страв і навіть манери обслуговування. Класифікація таких закладів базується на головній ідеї або темі, що визначає атмосферу, дизайн, меню й спосіб обслуговування.

Першу групу становлять **історичні тематичні ресторани**, які відтворюють певну епоху або події минулого. Їх особливістю є використання автентичних елементів інтер'єру, традиційних страв і костюмів персоналу, що створює ефект подорожі у часі. [1]

Кінематографічні та літературні ресторани формуються на основі популярних фільмів, книг або художніх образів. Основна мета таких закладів – емоційне занурення відвідувача у знайомий вигаданий світ, де кухня стає частиною історії.

Національно-культурні ресторани спрямовані на збереження та популяризацію традицій певного народу. Вони поєднують автентичну кухню, музику, народні мотиви та культурні символи, формуючи у гостей уявлення про національну ідентичність.

Фантастично-інтерактивні ресторани базуються на ідеї візуального або технологічного ефекту. Вони активно використовують світло, звук, 3D-проекції, анімацію, щоб створити унікальний простір, який вражає уяву та стимулює всі відчуття.

Останню групу становлять **експериментальні ресторани**, що прагнуть зруйнувати традиційне уявлення про трапезу. Це можуть бути вечері у темряві, інтерактивні дегустації чи ресторани з роботизованим обслуговуванням. Їх мета – викликати нові емоції та змінити ставлення людини до процесу споживання їжі. Саме тому тематичні ресторани часто називають «ресторанним театром», де кожен гість стає учасником незвичайної гастрономічної вистави.

Однією з ключових причин популярності таких закладів є прагнення людей до емоційного досвіду. Сучасні споживачі, особливо молоде покоління, усе більше цінують не лише те, що вони їдять, а й де і як вони це роблять. Відвідувачі хочуть отримати від відвідування ресторану нові враження, історію, можливість на короткий час перетілитися в іншого персонажа або опинитися у зовсім іншому світі.

Велику роль у популяризації таких закладів відіграють соціальні мережі. Візуальна складова сьогодні має величезне значення – сучасна людина часто обирає місце для відпочинку не тільки за меню, а й за тим, наскільки воно «фотогенічне». Саме тому багато тематичних ресторанів проектується таким чином, щоб кожен куток виглядав естетично й привабливо на фото. Це створює «ефект інстаграмності» – коли гості прагнуть відвідати заклад не лише для того, щоб поїсти, а й щоб поділитися красивими знімками у своїх соцмережах. Такі фото стають своєрідною рекламою, що збільшує популярність ресторану без додаткових витрат [2].

Не менш важливою причиною популярності є динаміка розвитку ринку досвідного харчування (англ. experiential dining). Сучасна ресторанна індустрія активно переходить від традиційних форматів до інтерактивних, де клієнт – це не просто гість, а активний учасник події. До цієї категорії належать тематичні ресторани, рор-уп заклади, dinner-show (вечері-шоу), інтерактивні дегустації тощо. За прогнозами експертів, саме цей сегмент ринку має найбільший потенціал росту у найближчі роки, адже люди готові платити більше за незабутні емоції, а не просто за страву [3].

Ще одна важлива причина популярності тематичних ресторанів – сегментація і нішевість. Такі заклади дозволяють точно орієнтуватися на певну аудиторію: фанатів кіно, музики, історії, подорожей, наукової фантастики, аніме або навіть конкретних серіалів. Наприклад, у Японії існують кафе, присвячені популярним мультфільмам чи персонажам, де все – від їжі до посуду – витримано в одному стилі. Гості таких місць приходять не лише поїсти, а щоб відчувати себе частиною улюбленого світу. Це формує спільноту, яка лояльна до закладу і повертається знову і знову.

Тематичні ресторани також мають велике значення для туристичної галузі. У багатьох країнах вони стали невід'ємною частиною туристичних маршрутів і приваблюють відвідувачів так само, як музеї чи пам'ятки. Для туристичних міст це вигідно: подібні заклади урізноманітнюють пропозицію дозвілля і створюють позитивний імідж міста як сучасного та креативного. У деяких випадках тематичні ресторани навіть стають своєрідними «візитівками» міста. Одним із перших і найвідоміших тематичних закладів став Hard Rock Café,

заснований у Лондоні в 1971 році. Його тематика – рок-музика. Тут кожна деталь нагадує про відомих музикантів: гітари легендарних гуртів, сценічні костюми, плакати та музика, що лунає у залі.

Інший популярний приклад – Rainforest Café, мережа американських ресторанів, що імітують тропічні джунглі. У таких закладах відвідувачі чують спів екзотичних птахів, гуркіт грому, бачать рухомих мавп і слонів, а довкола них – справжні дерева, водоспади й штучний туман. Такий формат не лише дивує, а й створює особливий настрій, даючи змогу «втекти» від буденності.

Інший приклад – Rainforest Café у США, яке переносить гостей у справжні джунглі з водоспадами, тропічними рослинами та імітацією звуків природи.

В Японії тематичні ресторани стали справжнім культурним феноменом. Тут можна знайти заклади, стилізовані під в'язниці, лікарні, космічні станції чи навіть під світ аніме. Наприклад, у ресторані «Ninja Akasaka» у Токіо гостей обслуговують офіціанти в костюмах ніндзя, а інтер'єр нагадує стародавню японську фортецю. Такі заклади вражають не лише кухнею, а й шоу-програмою, адже кожен візит – це окрема історія.

Цікаво, що подібні заклади поступово з'являються і в Україні. Наприклад, у Львові тематичні ресторани стали справжнім культурним явищем. Одним із найвідоміших прикладів є ресторан «Криївка» у Львові. Він відтворює атмосферу підпільного сховища Української повстанської армії. Вхід до закладу можливий лише після того, як гість скаже пароль «Слава Україні!». Усередині – дерев'яні меблі, газові лампи, військові атрибути та народні пісні. Навіть подача страв у металевому посуді підкреслює дух минулої епохи. «Криївка» не просто ресторан, а символ патріотизму та поваги до історії України[4].

Інший львівський заклад – «Мазох Café», присвячений письменнику Леопольду фон Мазоху. Інтер'єр наповнений цитатами з його творів, тематичними скульптурами й елементами театральності. Офіціанти взаємодіють із гостями у креативний спосіб, створюючи атмосферу легкого шоку та гри. Це місце, де вечір перетворюється на перформанс, а кожен відвідувач – учасник історії [5].

Не менш цікавою є «Газова лампа», ще один тематичний ресторан Львова. Це водночас музей і заклад харчування, присвячений винаходу газової лампи саме у цьому місті. Сотні старовинних ламп, антикварний декор і тепле світло створюють особливий затишок. Страви мають символічні назви, а атмосфера закладу нагадує про наукові відкриття та романтику минулих часів.

Ще один цікавий приклад – «Dizyngoff» в Одесі. Цей ресторан занурює гостей в атмосферу ізраїльських вулиць. Східна музика, барвисті тканини, запах спецій і яскраві кольори створюють відчуття свята. У меню – хумус, фалафель, шакшука та інші традиційні страви. «Dizyngoff» – це не просто місце, де можна поїсти, а подорож до іншої культури.

Всі вони мають не лише гастрономічну, але й культурно-просвітницьку функцію, поєднуючи історію, гумор і національний колорит.

Звісно, тематичні ресторани мають і свої виклики. Створення оригінального дизайну, спецефектів, костюмів, музичного оформлення вимагає значних інвестицій. Крім того, популярність певної теми може бути тимчасовою – мода змінюється, і ресторану доводиться оновлювати концепцію, щоб залишатися цікавим. Однак досвід світових брендів показує: якщо ідея продумана, а їжа й сервіс – на високому рівні, успіх гарантований[6].

Отже, можна зробити висновок, що тематичні ресторани — це яскравий приклад того, як гостинність перетворюється на мистецтво створення вражень. Їхня популярність обумовлена прагненням людей до новизни, емоцій та краси, бажанням пережити щось незвичне й поділитися цим досвідом з іншими. У світі, де «досвід важливіший за річ», тематичні ресторани залишаються не просто модою, а тенденцією майбутнього, що об'єднує кулінарію, культуру та емоції в єдине ціле.

Список використаних джерел:

1. Аромат пам'яті з присмаком ностальгії: тематичні ресторани в пограниччях Центрально-Східної Європи – Україна Модерна. Україна Модерна. URL: <https://uamoderna.com/md/narvselius-thematic-restaurants-see/>
2. Роль соціальних мереж у маркетингу ресторанного бізнесу. Факультет готельно-ресторанного і туристичного бізнесу. URL: <https://fgritb.knukim.edu.ua/home/news/rol-sotsialnykh-merezh-u-marketynhu-restorannoho-biznesu.html>
3. Sara DeForest. The Future of Experiential Dining. Wolt für Restaurants | Anmelden - Wolt (Deutschland). URL: <https://merchants.doordash.com/en-us/blog/experiential-dining#the-evolution-of-experiential-dining>
4. Офіційний сайт ресторану «Криївка». URL: <https://www.instagram.com/kryjivka.lviv/tagged/>
5. Офіційний сайт ресторану «Мазох Café». URL: <https://www.instagram.com/masochhotelcafe/>
6. How to Open Themed Restaurant?. Startup Financial Projection. URL: https://startupfinancialprojection.com/blogs/opening/themed-restaurant?utm_source=chatgpt.com

УДК 338.48

Котвицький А.В., здобувач вищої освіти II курсу гр. ТЗ-8М, ФБСО
Ярмолюк Д.І., старший викладач кафедри туризму
та готельно-ресторанної справи
Державний університет «Житомирська політехніка»

Цифрові інновації готельного бізнесу

У сучасній індустрії гостинності відбуваються значні зміни, зокрема через впровадження цифрових інновацій, які спрощують взаємодію між мандрівниками та готелями та оптимізують роботу персоналу. Серед основних тенденцій можна виділити кілька напрямків:

1. Нові технології пошукових туристичних та готельних систем допомагають зробити процес бронювання зручнішим як для мандрівників, так і для готелів. Використання чат-ботів та штучного інтелекту дозволяє автоматизувати процеси, такі як відповіді на запити споживачів або допомога під час бронювання, що підвищує конверсію готельних сайтів та покращує споживчий досвід.

2. Прямі взаємини між готелем і споживачем стають все більш мобільними. За допомогою мобільних додатків, гості можуть реєструватися, відкривати номери, отримувати послуги та спілкуватися з персоналом. Це особливо актуально для молодого покоління, які звикли до зручності цифрових сервісів.

3. Готелі все більше використовують стратегічні методи цільового онлайн-маркетингу, що дозволяють пропонувати індивідуалізовані продукти та послуги для різних сегментів ринку. Цифрові платформи дають можливість готелям швидко адаптувати пропозиції під конкретних споживачів, аналізуючи їхні уподобання та поведінкові аспекти.

4. Технічні рішення дозволяють оптимізувати управління готелями, полегшуючи доступ до інформації та автоматизуючи більшість рутинних процесів. Наприклад, SaaS-технології, або хмарні рішення, використовуються для автоматизації бронювання, управління маркетингом і продажами.

5. Готелі активно впроваджують технології для покращення обслуговування, такі як бездротовий інтернет, смарт-технології для управління енергією, цифрові ключі для номерів тощо. Це створює конкурентні переваги для готелів, оскільки сучасні споживачі очікують не лише на високу якість послуг та обслуговування, але й на технічну зручність [1]. Ці інновації дозволяють готелям не тільки підвищити якість послуг та процес обслуговування, а й знизити витрати, покращуючи управління та маркетинг.

Технологічні рішення роблять підприємства готельного господарства більш гнучкими та ефективними, забезпечуючи конкурентоспроможність на ринку [2]. Цифрова трансформація індустрії гостинності значно змінює традиційні підходи до управління готельним бізнесом, що підвищує ефективність обслуговування та персоналізацію для споживачів. Аспекти цифрової трансформації:

1. Автоматизація та гаджетизація за допомогою якої, заклади, замінюють частину функцій персоналу на автоматизовані системи, що дозволяє підвищити ефективність роботи та зменшити витрати. Наприклад, програми на смартфонах відслідковують місцезнаходження споживача та надсилають повідомлення про готовність номера, або ж дозволяють гостю взаємодіяти з персоналом через чати, знімаючи необхідність особистого контакту. Такі цифрові рішення роблять процес обслуговування швидшим та більш зручним.

2. Використовуючи дані про гостей, готелі можуть створювати персоналізовані пропозиції, що враховують попередні уподобання та поведінку споживачів. Це дозволяє надати «потрібні» послуги та підвищити лояльність споживачів.

3. Використання голосових помічників та віртуальних компаньйонів надають гостям допомогу в організації поїздки, бронюванні житла, виборі ресторанів, розваг та ін. Вони можуть надавати корисну інформацію в реальному часі, підтримувати процеси check-in та check-out, а також виконувати функції обслуговування споживачів, що зменшує потребу у фізичному персоналі.

4. Технології доповненої та віртуальної реальності дозволяють готелям надавати новий рівень взаємодії зі споживачами. Доповнена реальність (AR) може використовуватися для створення інтерактивних карт або інформаційних панелей всередині готелю. Віртуальна реальність (VR) дозволяє споживачам віртуально відвідувати готель до бронювання, що стимулює продажі та створює нові враження. Використання інноваційних технологій впливає на емоційний стан споживачів, створюючи відчуття ексклюзивності та сучасності, що може підвищити задоволеність від перебування.

Цифрові рішення радикально змінюють індустрію гостинності, роблячи її більш адаптованою до потреб сучасних мандрівників, забезпечуючи зручність, індивідуальний підхід та нові враження.

Список використаних джерел:

1. Давидова О.Ю., Сисоєва С.І. Концептуальні напрями забезпечення і підвищення якості послуг підприємств готельно-ресторанного господарства Інтернаука. Серія: «Економічні науки». 2022. №12. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-12-8475>

2. Даниленко-Кульчицька В.А. Вплив війни на готельно-ресторанний бізнес України. Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. 2022. № 6. С. 19-23

УДК 351.862.4

Котерняк Г.О., здобувачка вищої освіти III курсу гр. ГРС-6, ФБСО
Ярмолюк Д.І., старший викладач кафедри туризму та
готельно-ресторанної справи
Державний університет «Житомирська політехніка»

Автоматизовані системи управління в індустрії гостинності: ефективність і тенденції

Сучасна сфера гостинності стикається з викликами у вигляді збільшення конкуренції, високих вимог та потреб вдосконалення операційних процесів. У таких умовах автоматизація управління стає ефективним чинником для підвищення ефективності, покращення якості обслуговування та зміцнення позицій готельних і ресторанных закладів на ринку.

Ранні локальні програми управління готелями мають обмежені можливості і працюють тільки на окремих комп'ютерах. Вони виконували основні функції бронювання номерів, проте не були інтегровані з іншими системами, через що виникали проблеми з дублюванням бронювання та низькою оперативністю обробки інформації. Основні системи управління в індустрії гостинності, які використовують у 2025 році, це передусім PMS (Property Management System), POS (Point of Sale), CRM (Customer Relationship Management) та ERP (Enterprise Resource Planning). Сучасні PMS суттєво перевершують попередні системи, дозволяючи керувати готелем із будь-якого місця через смартфон чи планшет. Вони забезпечують контроль завантаженості, фінансів і бронювань у реальному часі, що особливо зручно для мережеских закладів. Персонал може мобільно реєструвати гостей і надавати VIP-сервіс. Головна перевага – інтеграція з онлайн-платформами (Booking.com, Expedia, Airbnb), що запобігає овербукінгу та економить час. Крім того, системи формують аналітику продажів, допомагаючи оптимізувати канали бронювання та підвищити середню вартість броні на 15–20% [1]. POS-системи використовують для автоматизації продажів у ресторанах, кафе, барах, інтегруються з PMS для контролю фактів споживання та оплати клієнтів. CRM-системи допомагають збирати й аналізувати інформацію про гостей, формувати маркетингові кампанії, покращувати персоналізацію сервісу та підвищувати лояльність клієнтів. ERP-системи інтегрують усі бізнес-процеси підприємства, включаючи управління запасами, закупівлями, фінансами, персоналом, що дозволяє оптимізувати роботу всього готельного комплексу.

Використання сучасних систем управління готелем забезпечує істотну економію часу на адміністративних завданнях завдяки автоматизації процесів у всіх відділах, що підвищує продуктивність персоналу та якість обслуговування. Це безпосередньо призводить до зростання лояльності гостей через спрощені процедури та покращений сервіс. Системи є ключовими для популяризації об'єкта в Інтернеті та кращої видимості у пошукових системах. Вони оптимізують дохід завдяки ефективному ціноутворенню, запобігають подвійним бронюванням і допомагають аналізувати клієнтську базу для кращих маркетингових рішень [2]. Сучасні тенденції розвитку автоматизованих систем управління готелями включають активне впровадження штучного інтелекту (AI), яке оптимізує бізнес-процеси через прогнозування запиту, управління запасами та персоналізацію сервісу. Застосовуються чат-боти та голосові помічники для покращення взаємодії з гостями, а також інтеграція з Інтернет-речами (IoT), що забезпечує контроль над усіма компонентами готелю – від освітлення до безпеки системи. Машинне навчання та технології обробки мови допомагають аналізувати дані гостей, передбачати їхні потреби й автоматизувати роботу персоналу. Такі інновації створюють концепцію «розумного готелю» з персоналізованим і сучасним обслуговуванням, що відповідає вимогам гостей [3].

Автоматизовані системи управління є ключовою передумовою для ефективності та конкурентоспроможності готельного бізнесу. Вони оптимізують роботу, скорочуючи час на рутинні завдання та мінімізуючи помилки, що підвищує якість сервісу та лояльність гостей. Системи також забезпечують зростання прибутків через управління ціноутворенням і розширення присутності готелю в онлайн-просторі.

Список використаних джерел:

1. Технології в готельному бізнесі: що змінює індустрію гостинності вже сьогодні. Львівський форум туризму та гостинності. URL: <https://tourexpo.com.ua/pro-nas/blog/tekhnohohiyi-v-hotelnomu-biznesi-shcho-zminyuye-industriyu-hostynnosti-vzhe-sohodni>.
2. Ефективність використання автоматизованих систем у готельних підприємствах. Інфраструктура ринку. URL: https://www.market-infr.od.ua/journals/2021/62_2021/19.pdf
3. Сучасні тенденції використання автоматизованих і роботизованих систем у діяльності підприємств індустрії гостинності. Економіка та суспільство. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6569/6508>.

УДК 332.025

**Кочин Т.С., здобувачка вищої освіти IV курсу гр. ГРС-5, ФБСО
Ярмолюк Д.І., старший викладач
кафедри туризму та готельно-ресторанної справ
Державний університет «Житомирська політехніка»**

Туристичні готелі міста Львів

Львів це один із найпопулярніших туристичних центрів України, який приваблює туристів не лише своєю архітектурою, а й атмосферою старого європейського міста. Завдяки цьому у Львові активно розвивається готельна інфраструктура. За останні роки місто стало справжнім лідером у сфері внутрішнього та в'їзного туризму. Туристи приїжджають сюди на вихідні, святкування, фестивалі, а також у ділові поїздки. Готельна мережа Львова включає понад 300 закладів розміщення: від великих готелів міжнародного рівня до невеликих сімейних хостелів і апартаментів. Важливим чинником розвитку готельної індустрії є поєднання історичної спадщини міста з сучасним сервісом. Багато готелів розташовані в старовинних будівлях, які мають власну історію. Найвідоміші готелі Львова:

- «Hotel Leopold» – це п'ятизірковий готель який, поєднує класичний стиль і сучасний комфорт;
- «Grand Hotel Lviv» – це один із найстаріших готелів, відкритий ще у XIX столітті, нині відреставрований і належить до преміум-сегменту;
- «Astoria Hotel» – це історична будівля поруч із Оперним театром, популярна серед іноземців;
- «Dnister Premier Hotel» – це готель із панорамним видом на центр Львова.

Для туристів із середнім бюджетом популярними є «Ibis Styles Lviv Center», «Atlas Deluxe», «Reikartz Dworzec Lviv», які поєднують зручне розташування та доступну ціну. Окрему нішу займають бутик-готелі та апарт-готелі, які створюють домашню атмосферу. Вони розраховані на гостей, що цінують індивідуальний підхід. Значну роль у туристичному потоці відіграють сезонні події та фестивалі, наприклад: «Фестиваль кави», «Свято шоколаду». У такі періоди завантаженість готелів сягає 90–100%.

Готелі Львова активно використовують онлайн-платформи для бронювання, такі як Booking.com, Airbnb, TripAdvisor. Це підвищує їхню доступність і привабливість для іноземних туристів. Важливим фактором конкурентоспроможності є рівень обслуговування. Сучасні львівські готелі пропонують не лише комфортне проживання, а й додаткові послуги: трансфер, екскурсії, оренду велосипедів, спа-зони.

Останніми роками помітна тенденція до розвитку екотуризму та сталого готельного господарства. Деякі готелі впроваджують сортування сміття, енергоощадні технології, локальні продукти харчування. Пандемія COVID-19 у 2020 році та військовий конфлікт у 2022 році тимчасово знизила туристичний потік, але після 2022 року Львів став важливим центром внутрішнього туризму та гуманітарного перебування, що також вплинуло на готельну сферу. У місті активно розвиваються хостели та апартаменти, що дає можливість студентам, молодим подорожувальникам та волонтерам знайти недороге житло.

Важливим напрямом є співпраця готелів із туристичними агентствами, транспортними компаніями, кафе та ресторанами. Такий підхід створює єдиний туристичний продукт «Львів для гостей». Перспективи розвитку готельної галузі у Львові залежать від інвестицій, підтримки малого бізнесу та стабільної безпеки в регіоні. Львів має потенціал стати центром міжнародного туризму, адже місто приваблює гостей архітектурою, гастрономією, фестивалями, духовністю та гостинністю. Готелі міста продовжують вдосконалюватися створюють нові концепції, покращують сервіси, працюють із відгуками гостей, щоб залишатися конкурентними не лише в Україні, а й у Європі. Різноманітність пропозицій, поєднання історії та сучасності, високий рівень сервісу й атмосфера гостинності роблять Львів одним із найпривабливіших туристичних центрів України.

Список використаних джерел:

1. Бойко І.В. Готельно-ресторанний бізнес у системі розвитку туризму в Україні. Львів: Львівський торговельно-економічний університет, 2020. 156 с.
2. Гриценко Т.М. Сучасні тенденції розвитку готельного господарства у великих туристичних центрах України. Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Туризм. 2021. № 4. С. 45–52.
3. Дяченко О.Л. Готельна індустрія Львова: стан та перспективи розвитку. Туристичний вісник. 2022. № 1. С. 28–34.
4. Литвин О.І. Туризм і гостинність у Львові: традиції, сучасність, перспективи. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2021. 148 с.
5. Мельник Ю.В. Роль онлайн-платформ у розвитку готельного бізнесу в Україні. Економіка та суспільство. 2023. № 50. С. 112–118.
6. Петренко К.С. Сервісна політика сучасних готелів: досвід Львова. Гостинність, сервіс, туризм. 2022. № 2. С. 59–65.

УДК 338.48-6:640.4:502.131.1

Ксеняк С.М., здобувачка вищої освіти І курсу гр. ГРС-3М, ФБСО
Науковий керівник: Климчук А.О., д.е.н., професор
кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Державний університет «Житомирська політехніка»

Інноваційні підходи до управління екологічними аспектами діяльності готельно-ресторанного бізнесу

Сучасний готельно-ресторанний бізнес дедалі більше орієнтується на екологічну відповідальність, адже питання сталого розвитку, ресурсоефективності та зменшення негативного впливу на довкілля стають стратегічними пріоритетами у глобальному контексті. В умовах зростання кліматичних ризиків, енергетичної нестабільності, цифрової трансформації та післявоєнного відновлення України інноваційні підходи до управління екологічними аспектами діяльності стають не лише етичним вибором, а й економічною необхідністю.

Одним із ключових напрямів екологізації готельно-ресторанного бізнесу є впровадження енергозберігаючих технологій. Сучасні заклади активно застосовують автоматизовані системи управління освітленням і клімат-контролем, використовують LED-освітлення, сонячні панелі, теплові насоси, рекуператори тепла та енергоефективні прилади. Особливої актуальності такі рішення набувають в умовах енергетичних викликів, пов'язаних із воєнним станом та обмеженими ресурсами електроенергії. Використання відновлюваних джерел енергії сприяє енергетичній незалежності підприємств і водночас знижує рівень викидів парникових газів.

Важливим напрямом є впровадження концепції «зелених» будівель, що відповідають міжнародним екологічним стандартам LEED та BREEAM. Такі об'єкти проєктуються з урахуванням принципів сталого будівництва: використання екологічно чистих матеріалів, систем збору та фільтрації дощової води, теплоізоляції приміщень і природного освітлення. Це забезпечує не лише зменшення енергоспоживання, а й створює безпечне, комфортне середовище для гостей.

Оптимізація системи водопостачання — ще один інноваційний напрям екологічного менеджменту. У готелях і ресторанах впроваджуються економічні змішувачі та душові насадки, що зменшують споживання води без втрати комфорту. Сенсорні пристрої та системи автоматичного вимкнення подачі води запобігають її перевитраті, особливо у громадських зонах. Все частіше застосовуються системи повторного використання технічної води для прибирання або поливу, що сприяє суттєвому скороченню витрат ресурсів і підвищенню екологічної ефективності.

Управління відходами стає важливим елементом стратегії корпоративної відповідальності підприємств гостинності. Сучасні готелі та ресторани впроваджують системи сортування відходів, співпрацюють із компаніями-переробниками, зменшують використання одноразового пластику, замінюючи його біорозкладними матеріалами. У низці закладів створюються власні компостувальні станції для органічних відходів, що дозволяє повторно використовувати утворене добриво для озеленення територій. Такий підхід формує замкнений екологічний цикл і позитивно впливає на корпоративний імідж підприємства.

У сфері ресторанного бізнесу екологічна відповідальність проявляється у використанні локальних і сезонних продуктів, підтримці фермерських господарств і скороченні харчових відходів. Інноваційні цифрові системи контролю запасів та аналітики дозволяють оптимізувати закупівлі, запобігати псуванню продуктів і зменшувати обсяги відходів. Використання технологій тривалого зберігання продуктів, а також вторинна переробка залишків харчів (наприклад, у біогаз або компост) стають поширеними рішеннями в екологічно орієнтованих ресторанах.

Цифровізація управлінських процесів сприяє скороченню використання паперу, підвищенню ефективності обліку та зниженню вуглецевого сліду. Використання електронних документів, мобільних додатків для реєстрації гостей, онлайн-меню та безконтактних платежів не лише оптимізує роботу, а й відповідає принципам «зеленого офісу». Такі рішення особливо актуальні для українських підприємств у процесі адаптації до стандартів Європейського Союзу, де діджиталізація є невід'ємною складовою екологічного управління.

Серед найефективніших інструментів екологічного менеджменту варто відзначити впровадження міжнародних стандартів Green Key та ISO 14001, що забезпечують системний підхід до сталого розвитку підприємств.

Програма Green Key передбачає дотримання вимог щодо енергоефективності, водозбереження, управління відходами, використання екологічно безпечних продуктів і підвищення рівня екологічної освіти персоналу. Отримання цього сертифіката свідчить про відповідальне ставлення закладу до природи та формує довіру з боку клієнтів, які орієнтуються на етичне споживання.

Міжнародний стандарт ISO 14001 регламентує створення системи екологічного менеджменту, що охоплює аналіз екологічних аспектів, моніторинг, контроль за дотриманням норм і постійне вдосконалення

процесів. Його інтеграція з іншими системами управління, такими як ISO 9001 або ISO 45001, дає можливість підприємствам формувати єдину політику якості, безпеки та сталого розвитку. Для українських закладів гостинності сертифікація ISO 14001 є також конкурентною перевагою на міжнародному ринку, особливо в контексті євроінтеграційних процесів.

Хоча обидва стандарти мають спільну мету — забезпечення екологічної сталості підприємств, між ними існують концептуальні відмінності.

Green Key — це галузева програма, розроблена спеціально для сектору гостинності (готелі, ресторани, кемпінги, туристичні комплекси). Вона акцентує увагу на практичних екологічних заходах — енерго- та водозбереженні, мінімізації відходів, просвітницькій роботі серед гостей і персоналу. Сертифікація має рекомендаційно-мотиваційний характер, спрямований на підвищення екологічної культури та маркетингової привабливості закладу.

ISO 14001, навпаки, є універсальним міжнародним стандартом, який формує систему управління екологічними аспектами на всіх рівнях підприємства. Він не обмежується сферою послуг і може бути впроваджений у будь-якій галузі. ISO 14001 фокусується на управлінських процесах, ризик-менеджменті, моніторингу впливів на довкілля та постійному вдосконаленні. На відміну від Green Key, сертифікація ISO потребує регулярного аудиту та підтвердження відповідності.

Отже, Green Key орієнтований на споживача та популяризацію екологічної поведінки серед клієнтів, тоді як ISO 14001 — на управлінську систему підприємства та стратегічний екологічний контроль. У сукупності ці стандарти доповнюють один одного: Green Key формує позитивний імідж та підвищує лояльність споживачів, а ISO 14001 забезпечує системність і результативність екологічного менеджменту.

Серед ключових викликів сучасності — підвищення енергетичних тарифів, воєнні наслідки для інфраструктури, дефіцит природних ресурсів і зростаючі вимоги екологічного законодавства. Водночас ці виклики відкривають нові можливості для інноваційного розвитку. Використання технологій «розумного» управління ресурсами (smart-енергоменеджмент), впровадження циркулярних бізнес-моделей, співпраця з еко-стартапами, участь у міжнародних програмах підтримки «зеленого» відновлення — усе це формує нову парадигму екологічного управління в індустрії гостинності.

Отже, інноваційні підходи до управління екологічними аспектами діяльності готельно-ресторанного бізнесу є ключовою складовою його сталого розвитку. Впровадження «зелених» технологій, цифрових рішень, екостандартів і програм сертифікації сприяє не лише зменшенню екологічного навантаження, а й підвищенню конкурентоспроможності підприємств. Екологічна відповідальність стає маркером якості, репутації та стійкості бізнесу, що особливо важливо для України в період відновлення та інтеграції в європейський простір сталого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Кіш Г. Інноваційні технології в діяльності готельно-ресторанних підприємств. Актуальні питання у сучасній науці. 2023. Випуск №6(12). С. 65- 77.
2. Лютак О.М., Баула О.В., Баула В.В. Інноваційні технології в міжнародній готельній індустрії. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2023. Вип. 19. Т. 1. С. 10-18.
3. Мельник І.М. Процеси екологізації готельних підприємств України. Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. "Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення" (м. Львів, 18-19 червня 2020 р.). Львів : Видавництво ЛТЕУ, 2020. 372 с. С.178-180.
4. Паньків Н. Екологізація готельно-ресторанної сфери в контексті сталого розвитку туризму в Україні. Вісник Хмельницького національного університету 2023, № 2. С.146-156.

УДК:338.485

**Лавренчук А.М., здобувачка вищої освіти II курсу гр. ТЗ-11, ФБСО
Ярмолук Д.І., старший викладач кафедри туризму та
готельно-ресторанної справи
Державний університет «Житомирська політехніка»**

Туризм – драйвер сталого розвитку суспільства

Туризм – це одна з найбільш динамічних сфер економіки, що сприяє розвитку міжнародного співробітництва, створенню робочих місць та формуванню позитивного іміджу країни. Він поєднує економічні, соціальні та культурні аспекти, забезпечуючи взаємодію між народами та стимулюючи розвиток інфраструктури.

В Україні туризм має значний потенціал завдяки природним ресурсам, історико-культурній спадщині та вигідному географічному розташуванню. Карпати, узбережжя Чорного моря, національні парки, замки Західної України та оздоровчі курорти є популярними напрямками серед туристів. Туристична діяльність сприяє розвитку малого бізнесу, транспорту, готельної та ресторанної сфер. Важливим аспектом є також культурний обмін: туристи знайомляться з місцевими традиціями, кухнею та народними ремеслами, що сприяє збереженню культурної спадщини. Разом із позитивним впливом туризм може мати і негативні наслідки. Надмірне туристичне навантаження призводить до екологічного забруднення та руйнування природних територій. Тому актуальним стає розвиток сталого туризму, що базується на раціональному використанні природних ресурсів, підтримці місцевих громад та екологічній відповідальності.

Україна поступово впроваджує міжнародні стандарти в галузі туризму, розвиває цифрові технології, онлайн-сервіси бронювання, туристичні мобільні додатки. Це робить подорожі доступнішими та привабливішими для молоді й іноземних гостей. Туризм є перспективною галуззю, яка має великий потенціал для економічного зростання, підвищення якості життя населення та інтеграції України у світовий простір. Його розвиток потребує державної підтримки, інвестицій та активної участі місцевих громад. Туризм не лише забезпечує надходження до бюджету, а й сприяє збереженню культурної спадщини та формуванню національної ідентичності.

Таблиця 1.

Основні напрями туризму у світі

Вид туризму	Країни-лідери	Особливості
Культурно-історичний	Італія, Франція	Пам'ятки архітектури, музеї
Природний	Канада, Нова Зеландія	Заповідники, національні парки
Лікувально-оздоровчий	Угорщина, Чехія	Термальні джерела, санаторії
Пригодницький	Непал, Перу	Гірські маршрути, трекінг
Морський	Греція, Іспанія	Узбережжя, круїзи

Особливого значення набуває сталий туризм, який поєднує економічну вигоду з екологічною та соціальною відповідальністю. Такий підхід дозволяє зменшити антропогенний вплив на природу, підтримувати місцеві громади, раціонально використовувати природні ресурси та забезпечувати міжкультурний діалог. В умовах глобалізації та зростання мобільності населення туризм стає не лише формою відпочинку, а й засобом інтеграції у світовий простір.

Україна володіє потужним туристичним потенціалом, який може стати фундаментом для економічного зростання та післявоєнного відновлення. Для ефективного розвитку цієї сфери необхідне поєднання державної підтримки, приватних інвестицій, використання цифрових технологій та міжнародного партнерства. Розвиток внутрішнього та в'їзного туризму здатний стати каталізатором позитивних змін, сприяти підвищенню якості життя населення, створенню нових можливостей для підприємництва та формуванню позитивного іміджу України на світовій арені.

Список використаних джерел:

1. Всесвітня туристична організація ООН. Статистичні дані та аналітика світового туризму, 2024. URL: <https://www.untourism.int>
2. Туризм в Україні. Міністерство економіки України, 2024. URL: <https://www.me.gov.ua>
3. Ступень Н.М., Сталий туризм як фактор економічного розвитку, 2023. URL: <https://repo.snau.edu.ua>
4. Розвиток туристичної галузі України. Офіційний портал Державного агентства розвитку туризму, 2024. URL: <https://www.tourism.gov.ua>
5. Global Report on Tourism Trends. World Travel & Tourism Council, 2023. URL: <https://wtcc.org>
6. Бабенко В. Економічний вплив туризму: досвід європейських країн. 2022. URL: <https://vidpochivai.co>

УДК 338.48.025

Логвин М.М., к. геогр. н., доц.

Полтавський університет економіки і торгівлі

Єгорова О.В., к. е. н., проф.

Полтавський державний аграрний університет

Карпенко Н.М., доц.

Полтавський університет економіки і торгівлі

Перспективи розвитку сфери туризму в Україні: демографічний аспект

Розвиток туризму на певній території визначається низкою чинників, серед яких важливе місце займають демографічні. До них належать особливості населення регіону – вік, стать, сімейний стан, зростання кількості працюючих жінок і збільшення частки одиноких осіб. Ці показники впливають на формування попиту та визначають типи туристичних послуг, що будуть найбільш привабливими для різних груп відвідувачів [2, 3].

Вивчення демографічних (людських) ресурсів у географії туризму має важливе значення для розуміння як попиту на туристичні послуги, так і пропозиції робочої сили в цій галузі [3]. Населення при цьому розглядається одночасно як споживач туристичних продуктів і як трудовий потенціал, що визначається його статеві-віковою структурою.

Вивчення людських ресурсів допомагає виявити як можливості для розвитку туризму, так і виклики, які можуть виникнути внаслідок змін у демографічній структурі населення або в умовах праці. Основні категорії населення України показані у табл. 1.

Таблиця 1.

Структура населення України, складено за [4, 5]

Показники	1991	2001	2006	2011	2019	2022	2023 (оцінка) *	2024 (оцінка) *
Усе населення	51,9	48,9	46,9	45,8	42,2	41,2	38,0	37,5
у тому числі:								
міське населення	35,1	32,9	31,9	31,5	29,3	28,7	26,7	26,3
сільське населення	16,8	16,0	15,0	14,3	12,9	12,5	11,3	11,2
Кількість чоловіків	23,9	22,5	21,6	21,0	19,5	19,0	17,5	17,3
Кількість жінок	27,7	26,2	25,1	24,6	22,5	22,0	20,5	20,2

* – за даними [5]

Туристична сфера вирізняється тим, що її розвиток сприяє створенню нових робочих місць незалежно від економічного рівня держави. Це зумовлює значну увагу урядів до підтримки та розширення туризму.

Війна є одним із найбільш руйнівних чинників, що здатний принципово змінювати демографічну ситуацію. Повномасштабне вторгнення в Україну спричинило найбільшу міграційну кризу в Європі після Другої світової війни, викликавши істотні демографічні зміни в країні та за її межами. На початок вторгнення чисельність населення України (без окупованих територій) перевищувала 41 млн. осіб, однак після лютого 2022 року понад 14 млн. громадян залишили країну, з яких понад 11 млн. вирушили до держав Європейського Союзу [1]. Станом на сьогодні понад 5 млн. українців вже повернулися додому.

Аналіз демографічних змін в Україні свідчить про їх значний вплив на розвиток ринку туристичних послуг. Трансформації у структурі населення, зокрема збільшення частки людей похилого віку, малозабезпечених груп та мігрантів, формують нові потреби й уподобання споживачів, що визначає попит на окремі види туризму. Урахування демографічних особливостей кожного регіону має вирішальне значення для створення сучасних і конкурентоспроможних туристичних продуктів. Відповідність послуг даним тенденціям забезпечить туристичним підприємствам здатність адекватно реагувати на демографічні зміни та підтримувати стабільний розвиток на ринку.

Список використаних джерел:

1. Агенство ООН у справах біженців. URL: <https://www.unhcr.org/ua/resources>.
2. Євтушенко О.В., Курінна А.Т. Роль туризму в розвитку національної економіки України. Бізнесінформ. 2018. №11. С. 249-257.
3. Кузик С.П. Теоретичні проблеми туризму: суспільно-географічний підхід: монографія. Львів: Видавничий центр ЛНУ ім. Івана Франка, 2010. 254 с.
4. Статистичний щорічник України за 2022 рік / Державна служба статистики України: за ред. І. Є. Вернера / відп. за вип. О.А. Вишнеvsька. Київ, 2023. 387 с.
5. Орієнтовна оцінка населення України на середину 2024 року. URL: https://data.worldbank.org/country/ukraine?utm_source=chatgpt.com.

УДК 640.41:338.48(477.74)

Марчук В.В., здобувачка вищої освіти IV курсу, гр. ГРС-5, ФБСО
Науковий керівник: Каленська В.П., к.е.н., доцент
кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Державний університет «Житомирська політехніка»

**Сучасні тенденції розвитку сімейного відпочинку в курортних готелях України
(на прикладі м. Одеса)**

У сучасному туристичному бізнесі сегмент сімейного відпочинку посідає особливе місце, адже попит на комфортний, безпечний і змістовний відпочинок для родин постійно зростає. Після пандемії COVID-19 та в умовах соціально-економічних викликів гості дедалі частіше обирають внутрішній туризм, віддаючи перевагу курортним територіям України. Це зумовлює потребу у створенні нових готельних об'єктів, орієнтованих на концепцію сімейного комфорту, що поєднує естетику, функціональність і сталість. Концепція «Family relax» відображає сучасну філософію гостинності — гармонійне поєднання релаксації, оздоровлення та спільного проведення часу всіма членами родини. Одеса, як головний морський курорт України, має значні передумови для розвитку курортних готелів нового типу. Її унікальне поєднання природно-кліматичних умов, історико-культурного потенціалу та транспортної доступності створює підґрунтя для реалізації інноваційних готельних проєктів. У сучасних умовах туристична індустрія Одеси має орієнтуватися на створення готелів, здатних задовольнити потреби сімейних клієнтів різних вікових і соціальних груп.

Ключовими тенденціями у розвитку сімейного відпочинку є формування інфраструктури з урахуванням принципів універсального дизайну, створення окремих дитячих зон, сімейних апартаментів, організація тематичних розважальних програм і навчально-креативних просторів. Зростає роль оздоровчого туризму, де до традиційного відпочинку додаються SPA-комплекси, фітнес-зони, басейни з мінеральною водою та центри сімейного релаксу. Сучасний готель сімейного типу повинен забезпечувати комплексність сервісу: від дитячого харчування та анімації до послуг нянь і сімейних гідів.

Важливою тенденцією стає впровадження технологій «розумного простору» (smart-room), які дозволяють індивідуально налаштовувати комфорт, освітлення, клімат та мультимедійні функції у номері. Також поширюється практика використання мобільних додатків для замовлення послуг, що підвищує рівень персоналізації відпочинку. Не менш значущим є вплив екологічних трендів. Використання енергоощадних систем, сортування відходів, органічного харчування та природних матеріалів у дизайні створює позитивний імідж готелів і відповідає очікуванням сучасних родинних туристів, які цінують відповідальний підхід до довкілля. Принципи екоархітектури стають важливою частиною формування концепції «Family relax», поєднуючи комфорт, безпеку та турботу про природу.

Одеса може стати флагманом розвитку українських сімейних курортів завдяки впровадженню нових стандартів обслуговування, рекреаційної архітектури та партнерства між місцевими громадами й туристичним бізнесом. Важливу роль відіграють кадрові ресурси — підготовка фахівців з управління готельними комплексами, які володіють навичками стратегічного менеджменту, маркетингу та психології гостинності. Таким чином, розвиток сімейного туризму в курортних готелях України, зокрема в місті Одеса, є перспективним напрямом сталого зростання туристичної галузі.

Реалізація концепції «Family relax» сприятиме створенню комфортного середовища для відпочинку родин, підвищенню туристичної привабливості регіону та формуванню конкурентоспроможного національного продукту у сфері гостинності.

Список використаних джерел:

1. Державна стратегія розвитку туризму та курортів України до 2030 року. — К.: МКІП, 2021.
2. Кузнецова І. «Сучасні концепції організації сімейного відпочинку у готелях». Готельний бізнес, № 2, 2024.
3. World Tourism Organization (UNWTO). Family Tourism Report 2023. Madrid, 2023.
4. Henthorne, T. "Sustainable Family Tourism in Coastal Resorts: Global Trends and Local Practices." Tourism Review, 2022.

УДК 338.48 (100)

Мельничук В.В., здобувач вищої освіти II курсу гр. ТЗ-8М, ФБСО
Науковий керівник: Каленська В.П., к.е.н., доцент кафедри
туризму та готельно-ресторанної справи
Державний університет «Житомирська політехніка»

Світовий ринок туристичних послуг у 2025 році

У 2025 році світовий туристичний ринок демонструє стійке відновлення після пандемії COVID-19. За даними UNWTO, кількість міжнародних туристичних поїздок за перше півріччя 2025 року зросла на 5% порівняно з аналогічним періодом 2024 року, досягнувши майже 690 мільйонів. Це на 4% більше, ніж до пандемії, що свідчить про відновлення довіри туристів та активізацію авіаційного та готельного секторів. Значну роль у цьому відіграли нові заходи безпеки, гнучкі умови бронювання та цифрові інструменти планування подорожей.

Згідно з прогнозами Всесвітньої ради з туризму та подорожей (WTTC), обсяг світової туристичної галузі до 2033 року зросте на 50% порівняно з 2019 роком, досягнувши \$15,5 трильйона. Це становитиме близько 11,6% глобальної економіки. Основними драйверами росту є збільшення витрат туристів на розваги та культурні програми, розвиток онлайн-бронювання та глобальні інвестиції в інфраструктуру готельного і транспортного секторів. Також прогнозується зростання ролі екологічно сталих проєктів і «зелених» готелів, що відповідають принципам ESG.

У першому півріччі 2025 року найвищі темпи зростання турпоїздок були зафіксовані в Африці — плюс 12% порівняно з минулим роком. У країнах Північної Африки приріст становив 14%, а на південь від Сахари — 11%. У Європі зростання було більш помірним, близько 4–5%, але сектор внутрішнього туризму активно відновлювався за рахунок короткострокових подорожей. У Азіатсько-Тихоокеанському регіоні найбільш популярними залишаються Китай, Таїланд і В'єтнам, де зростання міжнародних поїздок відбувається завдяки поступовому зняттю обмежень на в'їзд і розвитку інфраструктури.

У 2025 році спостерігається зростання популярності «повільних подорожей» (slow travel), де туристи обирають триваліший відпочинок у менш людних місцях, та «цільових подорожей» (purpose-driven journeys), які орієнтовані на нові враження, навчання або участь у волонтерських проєктах. Туристи шукають персоналізовані маршрути та унікальний досвід, а не лише стандартний відпочинок. Також збільшується популярність цифрових туристичних карт і мобільних додатків для бронювання, що дозволяють економити час і планувати подорожі з урахуванням особистих інтересів.

Цифрові технології суттєво змінюють підходи до організації туристичних послуг. Мобільні додатки, CRM-системи та віртуальні тури дозволяють туристичним компаніям підвищувати рівень обслуговування і персоналізації. Крім того, штучний інтелект допомагає прогнозувати попит і пропонувати індивідуальні пакети, що збільшує ефективність продажів і покращує клієнтський досвід. Впровадження онлайн-платежів і безконтактних сервісів сприяє зручності та безпеці під час поїздок.

В Україні внутрішній туризм активно відновлюється. У першому кварталі 2025 року туристична галузь сплатила 799 млн грн податків, що на 27% більше, ніж у довоєнному 2021 році. Популярними залишаються відпочинок у Карпатах, на узбережжі Чорного моря та екскурсійні тури по історичних містах. Туристи все частіше обирають локальні послуги, що сприяє розвитку малих і середніх готелів та підприємств сфери обслуговування.

Список використаних джерел:

1. Дехтяр Н.А. Світовий ринок туристичних послуг і пріоритети розвитку туризму в Україні : монографія. — 2021. — 320 с. — Розд. «Світові тенденції туристичного ринку» — с. 45–78.
2. Журба І., Несторишен І. Аналіз показників індустрії туризму в Україні та світі: проблеми і перспективи розвитку // DEVELOPMENT SERVICE INDUSTRY MANAGEMENT. — 2023. — № 1. — С. 50–55.
3. Журба І.Є., Несторишен І. В. Аналіз індустрії туризму в Україні та світі: період 2019–2022 // Development Service Industry Management. — 2023. — С. 51–60.
4. Січка І.І. Аналіз особливостей та розвитку туристичного ринку України // Економіка та суспільство. — (журнал) с. 12–35.
5. Бугас В., Ковальчук Е. Інтеграція України у світовий ринок туристичних послуг // Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій. — 2024. — № 2 (14). — С. 76–85.

УДК 658.8

**Мельничук В.В., здобувач вищої освіти II курсу гр. ТЗ-8М, ФБСО
Ярмолюк Д.І., старший викладач кафедри туризму
та готельно-ресторанної справи
Державний університет «Житомирська політехніка»**

Найвідоміші кавові маршрути світу

Аналіз різних джерел інформації вказує на надзвичайну популярність кави та кавового туризму, однак кавових турів в світі не багато. Зазначимо найбільш відомі з них.

Тури до Колумбії:

Кавовий тур «El Cafetero» із Києва до Колумбії, тривалістю 8 днів/7 ночівель вартістю від 2500 \$. Однак в програмі туру лише один день присвячений кавовій тематиці, і передбачає кавову екскурсію на фінку (ферма) la Finca «Hacienda Venecia» тривалістю 3 години. Після невеликого вступу та розповіді про фінку та процес вирощування кави гостям видають невеликі кошики – вони 15 хвилин збирають кавові плоди. Далі йде цього процес відділення зерен від шкірки, сушіння, а у спеціальному залі починається справжній урок для гурманів та від гурманів кави. Дегустація справжньої кави, невелика перерва з видами на долину кави [1].

Іншим є авторський тур до Колумбії із Києва, тривалістю 12 днів вартістю 2700 \$, в ньому передбачено три дні кавової тематики. Один день – до кавового регіону міста Армения, де передбачено розміщення в мальовничій колумбійській садибі – заміському готелі в традиційному стилі регіону посеред кавових плантацій, бамбукових гаїв і бананових насаджень. Це, так званий, Кавовий трикутник Колумбії – об'єкт Всесвітньої природно-культурної спадщини ЮНЕСКО, що знаходиться на висоті 1800-2600 метрів, де склалися сприятливі умови для вирощування кави. Поїздка по стежках Кордильєрів і барвистих традиційних селах кавового регіону, відомих своїми, незмінним протягом часу, життєвим укладом. На приватній кавовій плантації туристи мають можливість простежити шлях кавового зерна від куща до чашки, а також продегукувати цей колумбійський напій [2].

Colombian Coffee Adventures – туроператор, що базується в самому серці Колумбійського кавового культурного ландшафту, і показує красу цієї місцевості. Пропонують декілька варіантів кавових екскурсій вартістю від 28 до 1300 \$ до збережених плантацій в регіоні:

Hacienda Bruselas – це ексклюзивний тур, під час якого гості поринуть у кавовий процес від зернятка до чашки разом з нашим експертом-бариста, триває 3 год.

Coffee Farm and Salento Walking Tour with Lunch – «Кавовий трикутник» Колумбії, який включає практичний досвід роботи на невеликій кавовій фермі. Дає можливість прослідкувати за виробництвом кави від плантації до обсмажених зерен, з досвідом збору кавових вишень, посадки кавових саджанців та дегустацією місцевої кави найвищої якості, триває 5 год.

Bike expedition La Vuelta al Quindio Colombia Coffee region – кількадеennisний тур на велосипедах по кавовим ландшафтам, дає можливість дізнатися про кавовий процес, типи способу життя у звичайних місцевих громадах, продегукувати гастрономію, відвідати красиві природні зони, триває 4 дні [3].

Тури до Бразилії:

The Coffee Experience Private Tour – 2-х годинна пішохідна екскурсія для любителів кави та історії. В програмі – прогулянка історичним районом Даунтауна і зупинка в двох різних традиційних кафе, щоб дізнатися більше про популярний напій і людей, які надихаються ним, історія та дегустація бразильської кави, спілкування з місцевими жителями, кавовими фахівцями [4]. Цей тур може бути сформовано за запитом, вартість 20-35 \$.

Original Historic Coffee Farm Guided Tour with Transfer – 2-х годинна екскурсія присвячена бразильській колоніальній та імперській епохам, де можна побачити всі етапи вирощування та приготування кави, дізнатися більше про історію кави та отримати можливість скуштувати справжню бразильську каву. Об'єкти відвідування: головний будинок з оригінальними меблями, меморіал рабства, музей кави та кавові плантації. У програмі екскурсії відвідування однієї із двох ферм – Fazenda da Taquara or the Fazenda São Luiz da Boa. Вартість – 115 \$ [5].

Тури іншими регіонами світу:

Seattle Coffee Culture Tour – екскурсія по Сіетлу, де зародилась Starbucks, місту переповненому кав'ярнями та обсмажувальними світового класу. Екскурсія розпочинається біля статуї Джими Хендрікса, далі триває по Капітолійському пагорбу і місцевих кафе і кав'ярень, щоб спробувати різні сорти кави, дізнатися історію, технології виробництва та обсмажування кави, різні кофейновмісні напої, а також про більш унікальні та особливі пропозиції - декадентське еспресо, винайдене в Сіетлі. Під час екскурсії гід покаже вам безліч місць, де можна послухати живу музику або перекусити, випити коктейль чи кави після екскурсії. Вартість – 59 \$ [6].

Hacienda Doka Coffee Tour Experience – екскурсія про багату кавову спадщину Коста Ріки і ферми Дока, починаючи з грядки, де починається подорож кожного кавового зерна до традиційних процесів обсмажування та ферментації, які мають вирішальне значення для створення кави преміум-класу. Є можливість спостерігати як зростає кава та її історію, яка сформувала кавову культуру. Кавовий завод, є архітектурною спадщиною людства з 2003 р. Тривалість 3,5 год, хоча є і триваліша подорож до 12 годин, вартість від 28 до 99 \$ [7].

Melbourne Coffee Lovers Walking Tour – екскурсія пропонує відвідати 4 добірні кав'ярні, заховані на знаменитих провулках Мельбурна, скуштувати 4 різних кави, приготовані досвідченими бариста, відкрити секрети приготування кави та історію Мельбурна від врожаю до філіжанки, також декілька цікавих фактів з місцевої історії від місцевого гіда-експерта. Екскурсія для невеликих груп гарантує персоналізований, невимушений досвід. Тривалість 2,5-3 години, вартість 90 \$ [8].

Coffee Tour Vientiane – кавовий тур до кавового павільйону Sinouk з смакуванням кави, який занурює у кавову культуру Лаосу. У кавовій галереї можна дізнатися про основні сорти кави, доступні в Лаосі, про те, як вирощувати органічні зерна преміум-класу в найкращих умовах і наскільки важлива співпраця з фермерами, буде можливість спостерігати за обсмажуванням кави, дегустація кави різних сортів, спостереження за лате-артом. Тривалість 1,5-2 год, вартість 10 \$ [9].

Kenya Coffee, Culture & Wildlife Tour – 5-денна пригода поєднує в собі унікальний набір вражень від Кенії: розпочнеться з двох ночей у столиці, екскурсія у Національний парк Найробі та центри, присвячені слонам і жирафам, потім до відомої кавової плантації для екскурсії та дегустації кави, до озера Найваша, щоб побачити більше дикої природи в Національному парку «Пекельні ворота», прогулянка на човні серед бегемотів і рідкісних птахів. Саме 3-й день туру присвячено екскурсії до найкращих районів вирощування кави – Fairview Estate. Під час двогодинної екскурсії розповідають все про методи виробництва кави. Екскурсія передбачає дегустацію декількох відомих сортів кави з плантації із можливістю придбати свіжу каву з собою додому. Вартість туру на сайті не зазначено [10].

На сайтах вітчизняних турагенцій майже відсутня пропозиція саме кавових турів, зазвичай навіть коли в назві туру і зазначено каву – саме каві присвячено 1-2 дні екскурсій по кавовим фермам. Частіше, зустрічається інформація на сайтах закордонних туристичних агенцій або на сторінках самих гідів. Звісно, основний напрям пропонованих кавових подорожей – це країни Латинської Америки.

Кавовий туризм розпочав свій розвиток і в Україні з моменту відкриття перших кав'ярень у 17 ст. і до побудови кавового виробництва. Звісно, кліматичні умови не дозволяють нашій країні вирощувати каву, однак з'явилося багато компаній які займаються закупівлею зеленого кавового зерна і його обсмажуванням та продажем. В Україні з'явилося також багато унікальних і мережевих кав'ярень, створюються окремі кавові туристичні об'єкти, наприклад Львівська копальня кави.

Туристам у Львові пропонують екскурсію «Кавові підземелля Львова», пішохідні екскурсії «Львів з ароматом кави», «Львів – місто кави та шоколаду», «Кавові легенди Львова», проводиться щорічне міське свято кави «На каву до Львова», яке відбувається з презентацією усього найкращого, що є у каві й до кави. У Львові найбільше пропонують кавових екскурсій [11].

Аналіз сайтів дозволив знайти декілька кавових екскурсій у таких містах: Ужгород, Чернівці, Дніпро, Київ, Миколаїв, була інформація і у м. Запоріжжі, однак в умовах військового стану екскурсії не проводяться. Кавові екскурсії в різних містах України орієнтовані в основному на відвідування атмосферних, історичних кав'ярень, в меншій мірі – до виробників-обсмажувальників кави, зустрілись і дві інноваційні екскурсії у м. Києві – моно вистава з елементами кавового арту та екскурсія бесіда за філіжанкою кави у музеї. Є в цьому прелюдію проведена лише один раз екскурсія з дегустацією кави у м. Кривий Ріг від туристичного клубу «Невгамовні гідеси. Слід сказати, що всі екскурсії є нетривалими, в основному до 3-х годин, а вартість варіює від 125 грн до 400 грн.

Список використаних джерел:

1. Колумбія: Кавовий тур «El Cafetero» 8 днів/7 ночей. URL: http://www.cntr.com.ua/tour/Bogota_ehe_kafetero_Cartagena
2. Авторський тур в Колумбію. URL: <https://ysa.kiev.ua/tours/avtorskij-tur-v-kolumbiyu>
3. ColombianCoffee Adventures. URL: <https://colombiancoffeeadventures.com>
4. The Coffee Experience Private Tour. URL: <https://www.toursbylocals.com/brazilian-coffee-tasting->
5. Original Historic Coffee Farm Guided Tour with Transfer. URL: <https://www.viator.com/en-GB/tours/Rio-de-Janeiro/>
6. Seattle Coffee Culture Tour. URL: <https://www.urbanadventures.com/en/seattle/>
7. Hacienda Doka Coffee Tour Experience. URL: <https://www.haciendadoka.com/ffee-tour-best-coffee->
8. Melbourne Coffee Lovers Walking Tour. URL: <https://www.walkmelbourne.com.au/coffee-lovers-walk>
9. Coffee Tour Vientiane. URL: <https://sinouk-coffee.com/event-experience/coffee-tour-vientiane/>
10. Kenya Coffee, Culture & Wildlife Tour. URL: <https://www.kimkim.com/c/kenya-coffee-culture->
11. Кушнірук Г.В. Сучасні стан і перспективи розвитку кавового туризму у Львові. Вісник Львівського інституту економіки і туризму. Серія: «Економічні науки». Львів. № 1. 2018. С. 56–61.

УДК338.48:663(811.55)

Міроненко Ю.А., здобувачка вищої освіти I курсу гр. ТЗ-12, ФБСО
Науковий керівник: Любченко В.В., к.і.н., доцент
кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Державний університет «Житомирська політехніка»

Кавовий туризм у системі індустрії відпочинку Бразилії

Сфера подорожей є однією з найперспективніших галузей світової економіки, що постійно розвивається, набуває нових форм, і для того, щоб заохочувати осіб до подорожей, туристичні фірми зосереджуються на розробці нових програм відпочинку, що розраховані лише на певний сегмент споживача. Одним з таких перспективних видів туризму є кавовий туризм – відносно нова тенденція у світовому та внутрішньому секторах гостинності. Світову індустрію кави неможливо вивчати, ігноруючи роль Бразилії. З кінця XIX століття Бразилія є беззаперечним світовим лідером, виробляючи близько однієї третини кави у світі. Кава вирощується в кількох регіонах країни, найбільшими з яких є Мінас-Жерайс, Сан-Паулу, Еспіріту-Санту та Баїя. Відмінності в кліматі та ґрунтах регіонів створюють різноманітність смакових профілів кави, що дозволяє Бразилії постачати на ринок каву з широким спектром смаків та ароматів. Поєднання сприятливих кліматичних умов та інноваційних методів обробки зробило бразильську каву ключовим продуктом для масового споживання та висококласних specialty-кав'ярень. Кава була популярним напоєм з давніх часів та займає особливе місце в кулінарних традиціях світових культур. Ось чому кавовий туризм стає все більш популярним і перспективним видом відпочинку, а також відіграє ключову роль у збереженні історичних та культурних традицій країни. Кава є стратегічною культурою для економіки Бразилії. Вона забезпечує мільйони робочих місць, щорічно приносить мільярдні доходи виробникам та впливає на добробут регіонів. Бразилія експортує свою каву у понад 100 країн світу, серед яких найбільшими ринками збуту є США, Німеччина та Італія. Таким чином, трансформація багатой спадщини країни на туристичний продукт потребує глибокого аналізу, що і стало основою для дослідження.

Враховуючи світове лідерство країни, аналіз туристичного потенціалу кавових регіонів Бразилії є стратегічно важливим для індустрії відпочинку. Метою дослідження є визначення місця та ролі кавового туризму у системі індустрії відпочинку Бразилії та обґрунтування пріоритетних напрямів його подальшого сталого розвитку. Для досягнення поставленої мети вирішувалися наступні завдання:

1. Проаналізувати теоретичні основи та історичні передумови розвитку кавового туризму.
2. Систематизувати туристичні маршрути та пропозицію на базі кавових регіонів Бразилії.
3. Оцінити економічний і соціальний вплив кавового туризму на диверсифікацію регіональних доходів.
4. Виявити ключові проблеми та окреслити стратегічні перспективи розвитку цього виду відпочинку.

Історія бразильської кави розпочалася у 1727 році із завезення перших саджанців із французької Гвіани. У XIX столітті кава стрімко перетворилася на головну експортну культуру, що забезпечило Бразилії статус «кавової імперії». У цей період формувалися величезні плантації та зародилася унікальна культура вирощування. Сьогодні ці історичні фазенди є не лише безцінною культурною спадщиною, а й ключовою основою для формування сучасних туристичних маршрутів. В науковій літературі відсутнє єдине загальноприйняте визначення «кавового туризму». Існуючі підходи зосереджуються на окремих його аспектах (агротуризм, гастрономічний чи культурний туризм). З огляду на необхідність повного охоплення предмету дослідження, оптимальним є наступне визначення: Кавовий туризм – вид туризму, що пов'язаний з ознайомленням з історією, особливостями вирощування, обробки, переробки, способами приготування та культурою споживання кави та її дегустацією.

Саме на цій потужній виробничій та історичній базі ґрунтується туристичний потенціал країни. Перетворення історичної спадщини та діючих плантацій на туристичні об'єкти стало ключовим напрямком диверсифікації регіональної економіки. У результаті, кавовий туризм у Бразилії представлений розвинутою, але неоднорідною інфраструктурою, яка поєднує культурно-історичні пам'ятки, розміщення та спеціалізовані тематичні маршрути.

Одним з найбільш знакових об'єктів країни, що демонструє трансформацію економічної спадщини культурно-туристичного продукту, є Музей Кави (Museum do Café) в місті Сантус (штат Сан-Паулу) [2]. Музей функціонує у монументальній будівлі колишньої Офіційної Кавової Біржі (Bolsa Oficial De Café), зведених у 1922 році. Ця споруда є архітектурним свідченням доби «кавової імперії», але її внутрішнє оздоблення вирізняється значною привабливістю: центральну залу прикрашає розкішний вітраж роботи Бенедіту Калішту, що зображує історичні моменти Бразилії, пов'язані з кавою. Саме в цій залі протягом десятиліть відбувалися драматичні торги, що визначали світові ціни на каву, підкреслюючи історичну владу країни на ринку. Експозиція музею, зокрема постійна виставка «Траскторія кави в Бразилії», відображає соціально-економічну еволюцію галузі. Важливою складовою туристичного досвіду є інтеграція музею у гастрономічний туризм: його кав'ярня пропонує відвідувачам дегустацію широкого асортименту високоякісних specialty-сортів, забезпечуючи поєднання історичної освіти та споживання продукту найвищої якості.

Крім музею кави, ключовим елементом інфраструктури на кавових маршрутах є історичні фазенди-готелі, поширені у штатах Сан-Паулу та Мінас-Жерайс [4]. Ці об'єкти демонструють модель успішної

ревіталізації, перетворюючи колишні сільськогосподарські маєтки на імпресивний туристичний досвід. Фазенди «Pousada Família Bartho» в Еспіріту-Санту-Ду-Піньял [1], пропонують проживання у відреставрованих колоніальних будівлях, дозволяючи гостям зануритися в епоху «кавових баронів» XIX століття. Доходи від гостинності та продажів specialty-кави забезпечують фінансування робіт із збереження архітектурної спадщини, підкреслюючи роль економічного активу й культурного об'єкта.

Туристична пропозиція Бразилії набуває цілісності завдяки інтеграції у тематичні кавові маршрути (Rotas do Café) [5], що є головним інструментом регіонального маркетингу та кластеризації. Ці маршрути мають стратегічне значення, оскільки вони логістично об'єднують основні об'єкти [3]: історичні агрооселі-готелі, діючі плантації та культурні пам'ятки. Серед найбільш розвинених виділяються: Валі-Ду-Кафе (Ріо-Де-Жанейро), орієнтований на колоніальну історію та архітектуру фазенд XIX століття; маршрути штату Сан-Паулу, що фокусуються на specialty-каві та інноваційних методах обробки [4], а також Маршрут Кави Specialty (Мінас-Жерайс), який пропонує глибоке заглиблення в агротуризм та майстер-класи з дегустації. Об'єднання об'єктів у цілісний шлях «від зерна до чашки» є критично важливим для підвищення конкурентоспроможності бразильського туристичного продукту та його позиціонування у глобальній індустрії гастрономічного туризму.

Кавовий напрям відпочинку відіграє критично важливу роль у диверсифікації економічної бази сільських територій, зокрема у традиційних штатах. Фінансові надходження від гостинності та реалізації високоякісних specialty-сортів значно знижують залежність виробників від зростання міжнародних цін на сировину, сприяючи довгостроковій життєздатності їхньої справи. На соціальному рівні ця галузь стимулює формування нових вакансій у провінції, протидіючи внутрішній міграції, а також забезпечує збереження безцінних історичних об'єктів – відновлення старовинних маєтків, що нарощує культурний капітал територій.

Попри очевидний потенціал, повноцінний розвиток кавового відпочинку нерозривно пов'язаний із необхідністю подолання низки системних викликів. Серед найбільших загроз сталості галузі постають кліматичні ризики. Зокрема, найбільший кавовий регіон Бразилії – Мінас-Жерайс, що спеціалізується на арабіці, відчуває нестачу вологи. Ця проблема була особливо гострою у 2024 році, коли нестача опадів вплинула на цвітіння та формування плодів, поставивши під загрозу обсяги майбутніх урожаїв [6]. Власники кавових плантацій активно впроваджують адаптаційні стратегії щодо зрошення та впливу на процес вирощування, що, у свою чергу, відображається на підвищенні собівартості та ціни кінцевого продукту. Системні виклики також включають проблему недостатньої координації регіональних маршрутів у межах єдиної національної маркетингової стратегії та високу складність логістики до віддалених агротуристичних об'єктів, що вимагає значних капіталовкладень у транспортну інфраструктуру.

Перспективи розвитку зосереджені на трьох стратегічних напрямках: посилення брендингу на сегмент specialty-кави, критичні інвестиції у транспортне сполучення та якість розміщення, а також забезпечення довгострокової життєздатності кластерів через екологічно відповідальний розвиток та адаптаційні стратегії до кліматичних змін. Реалізація цих заходів дозволить Бразилії перетворитися на світовий центр комплексного кавового досвіду.

Проведене дослідження дозволило визначити, що кавовий туризм є стратегічно важливою та динамічною складовою індустрії відпочинку Бразилії. Цей вид відпочинку ґрунтується на потужній історичній спадщині (Музей Кави, агрооселі-готелі) та світовому лідерстві країни у виробництві, які ефективно об'єднані в тематичні маршрути. Кавовий туризм відіграє ключову роль у диверсифікації доходів сільських територій та збереженні культурної спадщини. Незважаючи на актуальні кліматичні ризики та логістичну складність, обґрунтовані перспективи свідчать про значний потенціал перетворення Бразилії на провідну світову дестинацію для кавового досвіду.

Список використаних джерел:

1. Фазенди Pousada Família Barthô. - URL: <https://www.pousadafamigliabartho.com>
2. Музей Кави (Сантус). - URL: <http://www.museudocafe.org.br>
3. Кавові плантації Бразилії: огляд маршрутів. - URL: <https://wanderlog.com/place/details/4263>
4. Кавові фазенди – ключові об'єкти сільського туризму штату Сан-Паулу. - URL: <https://www.turismo.sp.gov.br/fazendas-de-cafe-sao-destaques-do-turismo-rural-paulista>
5. Кавові маршрути Бразилії (Rotas do Café). - URL: <https://weetravel.com.br/artigos/rotas-de-cafe-do-brasil.html>
6. Що відбувається з урожаєм кави в Бразилії 2024/25: рекордні показники чи криза? - URL: <https://all-coffee.com.ua/shho-vidbuvayetsya-z-urozhayem-kavy-v-brazyliyi-2024-25-rekordni-pokaznyky-chy-kryza/>

УДК 502.45

Омельчук Т.В., здобувачка вищої освіти IV курсу гр. ГРС-5, ФБСО
Науковий керівник: Горшкова Л. О., старший викладач
кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Державний університет «Житомирська політехніка»

Екотуризм як інструмент збереження природних ресурсів

Екологічний туризм, або екотуризм, — це сучасний напрям подорожей, що поєднує відпочинок із турботою про навколишнє середовище. Його сутність полягає у відвідуванні екологічно чистих, малозмінених природних територій із метою пізнання, спостереження та збереження природних багатств. На відміну від масового туризму, який часто спричиняє перевантаження екосистем і забруднення, екотуризм спрямований на мінімальний вплив на природу, формування екологічної свідомості та підтримку сталого розвитку місцевих громад [1].

Метою екотуризму є гармонійне поєднання відпочинку людини з охороною навколишнього середовища та раціональним використанням природних ресурсів. Основні принципи цього виду туризму ґрунтуються на сталому розвитку, мінімальному впливі на довкілля, збереженні природного й культурного різноманіття, а також на повазі до місцевих традицій та звичаїв. Екотуризм передбачає дотримання етичних норм поведінки в природному середовищі, сприяє екологічній освіті та вихованню як туристів, так і працівників галузі [2, с.9-10].

Екотуризм виступає важливою економічною альтернативою традиційним видам господарювання, адже поєднує створення робочих місць для місцевого населення з охороною навколишнього середовища. На відміну від масового туризму, який часто призводить до деградації природних ресурсів, екотуризм спрямований на їх збереження та раціональне використання. Його розвиток сприяє формуванню сталих джерел доходу через діяльність зелених садиб, національних парків, заповідників та сільських туристичних господарств, де прибутки повертаються у громаду для підтримки природоохоронних ініціатив. Важливо, що екотуризм не лише забезпечує економічний розвиток регіонів, а й підвищує екологічну свідомість туристів, залучаючи їх до пізнання унікальних природних ландшафтів та культурної спадщини. Таким чином, екотуризм формує модель гармонійного співіснування людини й природи, де економічна вигода узгоджується з принципами сталого розвитку. [3]

Екотуризм відіграє важливу роль у збереженні природних ресурсів, адже він сприяє залученню фінансових, людських і освітніх ресурсів до охорони довкілля. Завдяки розвитку екотуристичних маршрутів збільшується фінансування заповідників, національних парків і природоохоронних територій, оскільки частина коштів, отриманих від туристів, спрямовується на їх утримання та розвиток. В Україні прикладами успішного поєднання туризму та охорони природи є Карпатський біосферний заповідник, Шацький національний природний парк і біосферний заповідник «Асканія-Нова». Тут екотуризм не лише забезпечує економічну вигоду для місцевих громад, а й формує екологічну свідомість відвідувачів, що є важливим кроком до сталого використання природних ресурсів. [4]

Важливою проблемою залишається також слабка екологічна освіта населення, що знижує рівень усвідомлення значення природоохоронної діяльності. Поширення «псевдоекотуризму», який під виглядом природних подорожей шкодить довкіллю, створює додаткові ризики для збереження унікальних екосистем. Однак для ефективної реалізації екотуристичних ініціатив потрібен системний підхід до екологічного управління, який передбачає контроль за туристичними потоками, збереження автентичності природних територій і залучення місцевих громад до процесу прийняття рішень. В умовах війни, що завдала значних збитків туристичній галузі, розвиток екотуризму може стати важливим чинником відновлення регіональної економіки, формування позитивного іміджу країни та підвищення екологічної свідомості суспільства. [5]

Отже, екотуризм — це не просто форма відпочинку, а важливий засіб гармонізації взаємин людини з природою. Він сприяє усвідомленню цінності довкілля, навчає відповідального ставлення до природних ресурсів і демонструє, що економічний розвиток може поєднуватися із збереженням екологічної рівноваги.

Список використаних джерел:

1. Табенська, О., & Прилуцький, А. (2023). ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЕКОЛОГІЧНОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ. Економіка та суспільство, (51). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-37> (дата звернення: 25.10.2025).
2. Тарасова В. В., Нестерчук І. К., Ковалевська І. М., Осіпчук А. С. Географія туризму: Екологічний туризм: підручник. Житомир, 2021. 252 с.
3. Шумлянська Н. Екотуризм як форма долучення до природної та культурної спадщини. Все про туризм. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/shumlianska.htm (дата звернення: 25.10.2025).

УДК: 338.48:391:658.8

**Осипчук М.О., здобувачка вищої освіти IV курсу гр. ТЗ-9, ФБСО
Ярмолюк Д. І., старший викладач кафедри туризму
та готельно-ресторанної справи
Державний університет «Житомирська політехніка»**

Значення маркетингових комунікацій для стратегій розвитку туризму

Маркетингові комунікації у туризмі – це система взаємопов'язаних дій та інструментів, які спрямовані на інформування, переконання та утримання клієнтів, формування попиту й створення позитивного іміджу DESTINACIЙ І туристичних підприємств. У сучасному світі, де конкуренція між країнами та регіонами за туристів зростає, а технології змінюють способи поширення інформації, комунікації стають одним із ключових факторів розвитку галузі. Вони допомагають відрізнити одну DESTINACIЮ від іншої, сформувати унікальний бренд і забезпечити довгострокову конкурентоспроможність.

Важливим завданням маркетингових комунікацій є формування впізнаваності та довіри. Туристи обирають місце відпочинку не лише з огляду на ціну чи якість послуг, а й через емоційні асоціації, які формуються у процесі сприйняття бренду. Сьогодні туристичні організації намагаються поєднувати різні канали комунікації – від реклами у ЗМІ до присутності в соціальних мережах і прямого спілкування з клієнтами. Інтегровані маркетингові комунікації забезпечують єдність повідомлення та створюють цілісну картину бренду. Коли турист отримує узгоджені сигнали з різних джерел, формується відчуття надійності та професійності компанії чи регіону. Це особливо важливо під час кризових ситуацій, коли швидка і зрозуміла комунікація допомагає зберегти довіру до туристичного продукту.

Зростання ролі цифрових технологій докорінно змінює маркетингові стратегії у туризмі. Соціальні мережі, такі як Facebook, Instagram та TikTok, перетворилися на основні канали просування. Туристи шукають натхнення для подорожей саме в онлайн-середовищі, переглядаючи публікації блогерів та звичайних користувачів. Відгуки, фото та відео, створені туристами, часто сприймаються більш достовірними, ніж офіційна реклама. Тому підприємства активно використовують user-generated content, заохочуючи гостей ділитися власним досвідом. Важливим напрямом розвитку є контент-маркетинг. Туристи очікують не лише інформації про ціни та умови, а й захопливих історій, які відображають культуру, традиції й унікальність регіону. Статті про місцеву кухню, відео про фестивалі чи фотопроєкти про природу формують емоційний зв'язок із потенційним мандрівником. Сучасні тенденції вказують на зростання значення «нових наративів» у туризмі, де наголошується на сталому розвитку, екологічній відповідальності та залученні місцевих громад.

Маркетингові комунікації відіграють ключову роль у побудові бренду DESTINACIЇ. Сильний бренд створює ментальний образ місця у свідомості туристів, що забезпечує його конкурентоспроможність, навіть за умов економічних чи політичних труднощів.

Але існують і суттєві виклики. Туристичним підприємствам необхідно постійно адаптуватися до швидких змін у цифровому середовищі, підтримувати актуальність контенту та контролювати онлайн-репутацію. Використання аналітики великих даних дозволяє прогнозувати поведінку туристів і формувати персоналізовані пропозиції. Співпраця з інфлюенсерами дає змогу охоплювати аудиторію ефективніше, ніж традиційна реклама. Генеративний штучний інтелект пропонує нові підходи до створення контенту, що здатний ще більше підвищити ефективність комунікацій.

Стратегічне значення маркетингових комунікацій полягає у тому, що вони впливають не лише на короткострокові результати, а й на довгостроковий розвиток туризму. Вони сприяють формуванню позитивного іміджу країни чи регіону, підвищують конкурентоспроможність на світовому ринку та забезпечують сталість розвитку галузі. Ефективна система маркетингових комунікацій стає стратегічним ресурсом, що визначає майбутнє туристичної сфери та забезпечує її успішне функціонування в умовах глобальних викликів.

Список використаних джерел:

1. Європейський журнал бізнесу та управління. (2023). Вплив інтегрованих маркетингових комунікацій на задоволеність туристів та наміри повторного відвідування. *European Journal of Business and Management Research*, 11(3), 45–58. <https://www.ejbm.org/index.php/ejbm/article/view/2188>
2. Emerald Insight. (2023). Маркетингові комунікації у туризмі та гостинності: уроки управління у кризових ситуаціях. *Emerald Insight Publishing*, 35(2), 112–130. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/CCIJ-05-2023-0081/full/html>
3. PubMed. (2023). Роль цифрових комунікацій у формуванні поведінки туристів та іміджу DESTINACIЇ. *PubMed Central*, 22(4), 215–229. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/36816254/>
4. Scholars Digest. (2023). Роль маркетингових комунікацій у формуванні ментального образу туристичних брендів. *Scholars Digest*, 12(3), 55–69. <https://scholarsdigest.org/index.php/bmes/article/view/343>
5. Emerald Insight. (2023). Виклики та можливості маркетингових комунікацій у туристичному секторі. *Emerald Insight Publishing*, 40(1), 73–91. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/sjme-06-2022-0134/full/html>

УДК 001:061.1:341.16

**Павловська А.А., здобувачка вищої освіти IV курсу гр. ТЗ-9, ФБСО
Ярмолюк Д.І., старший викладач кафедри туризму
та готельно-ресторанної справи
Державний університет «Житомирська політехніка»**

Діяльність ЮНЕСКО у сфері охорони культурної спадщини

Проблематика культурної спадщини у сучасних умовах надзвичайно актуальна та багатогранна, вона також має виражений міждисциплінарний характер, і через це ЮНЕСКО бере на себе складні функції, пов'язані з розробкою єдиних методологічних підходів у галузі міжнародної культурної політики. Виклики, кинуті сучасній цивілізації з боку війн та міжнародного тероризму, загрожують не лише сталому розвитку сучасного суспільства, але самому його існуванню, зокрема – у частині збереження культурної ідентичності.

ЮНЕСКО (Організація Об'єднаних Націй з питань освіти, науки і культури) є ключовою міжнародною організацією, яка координує зусилля зі збереження культурної спадщини людства. Офіційно існує з 4 листопада 1946 року. Її діяльність охоплює як матеріальні об'єкти так і нематеріальні форми культури. Метою ЮНЕСКО є не лише збереження цих об'єктів, а й сприяння міжкультурному діалогу, розвитку культури та освіти, а також підтримка сталого розвитку через охорону спадщини.

Одним із найважливіших інструментів організації є всевітня Конвенція про охорону культурної і природної спадщини 1972 року. Вона заклала основу для створення Списку світової спадщини ЮНЕСКО – реєстру унікальних і цінних об'єктів, які мають особливе історичне, культурне або природне значення для всього людства. Створення цього списку дозволяє мобілізувати міжнародну увагу, ресурси та експертну підтримку для збереження таких об'єктів.

Важливо, що діяльність ЮНЕСКО включає роботу зі сприяння культурній освіті громадськості, популяризацію історичних і культурних цінностей, а також підтримку національних урядів у формуванні ефективної політики охорони спадщини. Також організація виступає за зміцнення міжнародної співпраці в цій сфері, допомагаючи країнам отримувати експертну допомогу та фінансову підтримку.

Україна є активним учасником програм ЮНЕСКО. У країні є кілька об'єктів, внесених до Списку світової спадщини, що підтверджує їх всевітнє значення. Україна підтримує міжнародні стандарти і норми охорони культурної спадщини, а також бере участь у різних проектах і ініціативах ЮНЕСКО, спрямованих на збереження національних і світових культурних скарбів.

Через війну історична та культурна спадщина України знаходиться у небезпеці. Історичні пам'ятки в місцях конфліктів дуже часто руйнуються, часом навіть навмисно. ЮНЕСКО закликає сторони, залучені до конфлікту, захищати культурну спадщину своєї країни і не допускати її подальшого знищення. ЮНЕСКО у тісній координації з українською владою працює над тим, щоб якомога швидше позначити ключові історичні пам'ятки та місця по всій Україні відмітною емблемою Гаазької конвенції 1954 р., що є міжнародно визнаним сигналом для захисту культурних пам'яток спадщини у випадку збройного конфлікту. Важливим напрямом співпраці України з ЮНЕСКО також є питання оформлення культурних пам'яток, видатних діячів та історичних подій України до спадщини та календаря ЮНЕСКО задля їх пам'яті та збереження. Список всевітньої спадщини ЮНЕСКО містить найцінніші надбання культури світу природного середовища.

Слід наголосити, на безпрецедентних масштабах втрат світової культурної спадщини новітньої історії, до якої завжди була прикута увага багатьох мільйонів людей. Водночас для якнайшвидшого відновлення втраченої культурної спадщини необхідний постійний суспільний моніторинг його стану у місцях активних воєнних дій, оскільки тільки підвищена увага світової спільноти дасть змогу запобігти руйнуванню та пограбуванню культурної спадщини України.

У сучасних умовах ЮНЕСКО приділяє особливу увагу моніторингу стану об'єктів спадщини, використанню цифрових технологій для їх документування та захисту, а також розробці нових методів збереження у відповідь на виклики війни, кліматичних змін і глобалізації. Завдяки своїй діяльності ЮНЕСКО відіграє провідну роль у збереженні культурної спадщини людства, сприяючи повазі до культурного різноманіття та передачі духовних і матеріальних цінностей майбутнім поколінням.

Список використаних джерел:

1. Боднарчук В.С., Чарських І.Ю. Роль ЮНЕСКО у збереженні пам'яток культурно-історичної спадщини в Україні URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/13721/13619>
2. ЮНЕСКО (UNESCO) URL: <https://mepr.gov.ua/diyalnist/mizhnarodna-diyalnist/spivrobitnytstvo-z-mizhnarodnymy-organizatsiyamy/yunesko-unesco/>
3. Світова спадщина ЮНЕСКО URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>
4. Список об'єктів Світової спадщини ЮНЕСКО в Україні URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>

УДК 338.48

**Павлюк А.О., здобувач вищої освіти II курсу гр. ТЗ-8М, ФБСО
Ярмолюк Д.І., старший викладач кафедри туризму та
готельно-ресторанної справи
Державний університет «Житомирська політехніка»**

Аспекти екологічної безпеки туристичної діяльності Львівської області та комплекс заходів щодо її покращення

Туризм у сучасних умовах є надзвичайно динамічною галуззю економіки та невід'ємною складовою більшості регіональних суспільних систем. Водночас, туристична діяльність спрямована насамперед на природно-рекреаційні ресурси, які часто є вичерпними та невідновлюваними. Однак, природні комплекси також зазнають негативного впливу з боку низки видів економічної діяльності, змінюючи свої властивості та втрачаючи атрактивність для туристів. Усе це зумовлює щораз більшу актуальність питань зміцнення екологічної безпеки туризму та проблем переходу територіальних рекреаційних систем до моделі сталого розвитку [2].

Виходячи із широкого розуміння категорії безпеки, пропонуємо розглядати безпеку туризму як стан функціонування туристичної сфери певного регіону (держави) у визначений період, що характеризується відсутністю загроз і таким поєднанням туристичних ресурсів та інфраструктури, яке дає змогу забезпечити стабільний розвиток конкретної територіальної рекреаційної системи у майбутньому. Прийнято виділяти три рівні безпеки туризму:

- безпека споживачів туристичного продукту (туристів);
- безпека виробників туристичного продукту (туристичних підприємств);
- безпека туристичних об'єктів (дестинацій) [1; 2].

Екологічна безпека, враховуючи переважну орієнтацію туристичної діяльності на використання природних ресурсів рекреаційних територій, має важливе значення поряд із соціальною, економічною, інформаційною, політичною та іншими видами безпеки туризму. У загальному розумінні, екологічна безпека – це такий стан навколишнього середовища, при якому не порушується екологічна комфортність життя, реалізується здатність протистояти загрозам життю, здоров'ю всіх живих істот, а також людини, включаючи її добробут, право на безпечне середовище життя, на джерела життєзабезпечення та природні ресурси [2]. Екологічну безпеку туризму можна трактувати як відсутність загрози активізації деструктивних процесів у функціонуванні системи «туризм – навколишнє природне середовище», а також наявність можливостей для сталого розвитку відповідних територіальних рекреаційних систем. Оскільки зазначені деструктивні процеси, а також різні аспекти необхідності забезпечення сталого розвитку, можуть бути також визначеними як екологічні проблеми туризму, то, водночас, екологічну безпеку туризму можна розглядати і як відсутність (вирішеність) таких проблем у певному регіоні (державі). Туристичну діяльність із позиції екологічної безпеки можна розглядати дуалістично – як об'єкт впливу екологічних факторів і як суб'єкт природокористування та зміни екосистем. Вирішення екологічних проблем туризму і, відповідно, зміцнення екологічної безпеки регіону неможливе без екологізації туристичної діяльності. Екологічні проблеми розвитку туризму найефективніше можна вирішити саме на регіональному рівні, однак для розробки відповідних стратегічних пріоритетів необхідним є як загальнодержавне, так і глобальне планування і прогнозування у контексті екологізації туристичної діяльності.

За станом взаємодії у системі «туризм – навколишнє природне середовище» можна виділити три стадії розвитку туристичної сфери Львівської області:

1. Екстенсивна, що передбачає територіальну та природно-ресурсну експансію туристичної сфери регіону.
2. Інтенсивна, що полягає у створенні спеціалізованих великих туристичних центрів та інтенсивному використанні місцевих туристичних ресурсів.
3. Конструктивна або деструктивна, залежно від впровадження положень концепції сталого розвитку в туристичну сферу регіону.

Конструктивна стадія передбачає розвиток туристичної сфери регіону, відповідно до моделі збалансованого розвитку в системі «туризм – навколишнє природне середовище», і в сучасних умовах має скоріше перспективний та прогнозний характер. Деструктивна стадія розпочинається з того моменту, коли негативні наслідки туристичної діяльності починають істотно впливати на саму можливість її здійснення та призводять до збитків, зокрема фінансових. Внаслідок, туристичний комплекс регіону зазнає занепаду, що, водночас, призводить до небажаних соціально-економічних наслідків [2].

Воєнна агресія РФ повністю зупинила функціонування туризму в Україні загалом і у Львівській області зокрема, поставивши цілу галузь перед серйозними випробуваннями, які ще тривалий час доведеться осмислювати і знаходити шляхи подолання їх наслідків.

Одним із шляхів зміцнення екологічної безпеки Львівської області є інтенсифікація розвитку в ній екологічного туризму, який може забезпечити збалансовану взаємодію туристичної діяльності та з навколишнім середовищем. Водночас, беручи до уваги дуалістичний характер екологічної безпеки туризму,

заходи у напрямі її забезпечення повинні вживати як туристичні підприємства (туристи), так і органи влади та підприємства інших галузей, що деструктивно впливають на стан та якість навколишнього природного середовища. Пропонуємо комплекс пріоритетних завдань, вирішення яких пов'язане із зменшенням негативних наслідків деструктивних процесів у системі «туризм – навколишнє природне середовище», а саме: контроль за туристичним використанням геоморфологічних об'єктів, зменшення викидів забруднювальних речовин у поверхневі води, зменшення викидів забруднювальних речовин в атмосферу, озеленення міст та прилеглих територій, контроль за засмічуванням природних територій, впорядкування вивезення сміття, контроль за вирубкою лісів та інтенсивне лісовідновлення, розширення площ об'єктів природно-заповідного фонду, і, звісно, завершення військового конфлікту.

Реалізація пропонованих заходів дасть змогу мінімізувати негативний вплив туристичної діяльності на компоненти природи регіону, а також сприяти раціональному та ефективному залученню природних комплексів до складу регіональних територіальних рекреаційних систем. Відповідно, лише поряд із вирішенням актуальних суперечностей розвитку туристичної діяльності в регіоні можливе зміцнення екологічної безпеки туризму в ньому.

У сучасних умовах в Україні, зважаючи на формування тенденцій до інтенсифікації туристичних потоків як зовнішнього, так і внутрішнього спрямування, зростає актуальність екологічних проблем у туристичній діяльності. Варто зауважити, що, з одного боку, такі проблеми створюють перешкоди для розвитку туризму в регіонах, що мають іншу господарську спеціалізацію, а з іншого – чинять деструктивний вплив на природні ресурси регіонів із власне туристичною спеціалізацією.

Враховуючи досвід країн, які досягли вражаючих успіхів у розвитку туризму, що автоматично вплинуло на підвищення добробуту їх населення, туризм, особливо культурний, після закінчення війни варто піднести на рівень пріоритетних галузей розвитку держави, позиціонувати Україну як єдиний бренд. Туризм Львівщини, хоч на його відновлення і доведеться витратити не один рік, має усі шанси на подальший ефективний розвиток за рахунок створення високоякісного туристично-рекреаційного продукту та формування конкурентоспроможної на внутрішньому і світовому ринках індустрії туристичних і рекреаційних послуг, забезпечення на цій основі комплексного розвитку території.

Шляхи мінімізації негативних наслідків деструктивних процесів у системі «туризм – навколишнє природне середовище» та конфліктна взаємодія. Беручи до уваги глобальне значення туристичної діяльності у сучасному світі, можна зробити висновок, що екологічні проблеми розвитку туризму є не лише індикатором стану безпеки цього виду діяльності, найважливішим фактором зміцнення економічної безпеки держав і макрорегіонів. Відповідно, обґрунтування теоретико-методичних основ екологічної безпеки туризму, вивчення факторів її формування та розробка шляхів забезпечення як на державному, так і на регіональному і міжнародному рівнях є перспективними напрямками подальших наукових пошуків.

Туризм відіграватиме важливу роль в економічному та екологічному відновленні регіонів, які постраждали від війни. У той час як війна зруйнувала і надалі руйнує місцеву економіку, туризм може забезпечити вкрай необхідний поштовх, створюючи робочі місця, генеруючи дохід і сприяючи культурному взаєморозумінню. Однак успіх туризму в післявоєнний період залежить від багатьох факторів, включаючи ситуацію з безпекою, політичну стабільність, наявність інфраструктури та рівень інвестицій у туристичний сектор та інші. Туризм може стати потужним інструментом для сприяння миру та економічного розвитку в регіонах, які постраждали від війни. Хоча наслідки війни можуть бути руйнівними для індустрії туризму в постраждалих регіонах, є перспективи для розвитку туристичної діяльності після війни. Уряди, місцеві громади та приватний сектор можуть працювати разом для створення середовища, яке сприятиме розвитку туризму, інвестуючи в розвиток інфраструктури, покращуючи заходи безпеки.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища» від 25.06.1991 № 1264-XII. Відомості Верховної Ради України. [online] Доступно : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12>
2. Ніколаєв К. Д., Ісаєнко В. М. Екологізація туристичної галузі, її роль у зменшенні впливу на біорізноманіття та навколишнє середовище. Агроекологічний журнал, спецвипуск. К., 2009. С. 22–23.

УДК 658.11

**Пашинський С.Р., здобувач вищої освіти II курсу гр. ГРС-7, ФБСО
Науковий керівник: Горшкова Л.О., старший викладач
кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Державний університет «Житомирська політехніка»**

Роль соціальних мереж у просуванні ресторанного бренду

Просування бренду в соціальних мережах (SMM) — це комплекс заходів для досягнення бізнес-цілей за допомогою соціальних платформ, таких як Facebook, Instagram, TikTok тощо. Він включає створення контенту, взаємодію з аудиторією, запуск таргетованої реклами та аналіз результатів для підвищення впізнаваності бренду, залучення нових клієнтів та збільшення продажів.

У наш час майже кожен ресторан має сторінку в соцмережах. Без цього вже нікуди, люди звикли дізнаватись про нові місця саме там. Хтось бачить красиве фото в Instagram, інший читає відгук знайомого у Facebook, хтось просто випадково натрапляє на відео в TikTok і одразу хоче спробувати ту страву. Здається, саме так зараз і формується перше враження про ресторан.

Для власників закладів соціальні мережі це не просто реклама. Це спосіб показати себе, свій стиль і настрій. Коли сторінка “жива”, коли там є фото команди, короткі відео з кухні, усмішки персоналу це одразу викликає симпатію. Люди бачать не лише їжу, а й атмосферу, і це дуже впливає на рішення прийти.

У своєму дослідженні Дж. Ганайша зазначає, що активна присутність бренду у соцмережах підвищує його впізнаваність і формує довіру клієнтів. І справді, коли ресторан регулярно спілкується з підписниками, відповідає на коментарі, ділиться чимось цікавим, він ніби стає “ближчим”. Відчувається, що за сторінкою стоять справжні люди, яким не байдуже.

Ще один важливий момент це зворотний зв'язок. Коментарі, відгуки, навіть просто реакції усе це допомагає зрозуміти, що людям подобається, а що можна зробити краще. Якщо заклад реагує швидко й доброзичливо, це додає балів до репутації. Клієнти бачать, що їхня думка важлива.

Особливо соціальні мережі допомагають невеликим ресторанам, які не мають великих бюджетів. Навіть без дорогих рекламних кампаній можна стати популярним, якщо грамотно вести сторінку, публікувати цікаві пости, не боятися бути щирими. Іноді просте відео, зняте на телефон, може принести більше нових гостей, ніж професійна реклама.

Отже соціальні мережі сьогодні це не просто платформи для постів і лайків. Це справжній інструмент комунікації, який дозволяє ресторану створити власний імідж, знайти свого гостя і підтримувати з ним постійний контакт. Саме через це формується довіра, лояльність і популярність бренду. А це, зрештою, і є головною складовою успіху будь-якого закладу.

Список використаних джерел:

1. Hanaysha, J. R. (2016). The Importance of Social Media Advertisements in Enhancing Brand Equity: A Study on Fast Food Restaurant Industry in Malaysia. ResearchGate. <https://www.researchgate.net/publication/302578896>
2. Kwok, L., & Yu, B. (2013). Spreading Social Media Messages on Facebook: An Analysis of Restaurant Business-to-Consumer Communications. Journal of Foodservice Business Research, 16(5), 573–589. <https://doi.org/10.1080/15378020.2012.706193>
3. Dijkmans, C., Kerkhof, P., & Beukeboom, C. J. (2015). A Stage to Engage: Social Media Use and Corporate Reputation. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 27(7), 1662–1680. <https://www.emerald.com/ijchm/article-abstract/27/7/1662/130468>
4. Leung, X. Y., Bai, B., & Stahura, K. A. (2015). The Marketing Effectiveness of Social Media in the Hotel Industry: A Comparison of Facebook and Twitter. Journal of Hospitality & Tourism Research, 39(2), 147–169. <https://doi.org/10.1080/15378020.2019.1631657>
5. Zeng, B., & Gerritsen, R. (2014). What Do We Know About Social Media in Tourism? A Review. Tourism Management Perspectives, 10, 27–36. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2019.1579078>
6. Sigala, M. (2012). Social Media Marketing Management: An Application in the Tourism and Hospitality Industry. International Journal of Hospitality & Tourism Administration, 13(3), 321–345. <https://www.emerald.com/ijcthr/article-abstract/13/3/321/127010>
7. Berezan, O., Krishen, A., Agarwal, S., & Kachroo, P. (2020). The Pursuit of Virtual Happiness: Exploring the Social Media–Experience Relationship in Hospitality. Journal of Hospitality and Tourism Technology, 11(1), 1–18. <https://doi.org/10.1080/08974438.2019.1599751>

УДК 338.483.5:39 (477.42)

Петренко Д.П., здобувачка вищої освіти IV курсу гр. ТЗ-9, ФБСО
Науковий керівник: Горшкова Л.О., старший викладач
кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Державний університет «Житомирська політехніка»

Туристичні дестинації Коростеня: від древлянської столиці до фестивалю дерунів

Коростень, відомий як літописний Іскоростень – стародавня столиця древлян, є містом із насиченою історією та мальовничими природними ландшафтами. Головною туристичною перлиною є Древлянський парк, який раніше був відомий як парк імені Островського. Він простягається вздовж скелястих берегів річки Уж, що звивається серед величних гранітних валунів та скель, завдяки чому отримав назву "Маленька Швейцарія" і часто порівнюється з уманською "Софіївкою".

На території парку збереглося Древлянське городище – археологічна пам'ятка, що відзначає місце, де, за припущеннями, була резиденція князя Мала, а археологи тут знаходили не лише житло, а й ювелірну майстерню XII століття. Саме тут сконцентровані основні пам'ятники, присвячені древлянському періоду та Київській Русі: пам'ятник князю Малу, скульптура та "Купальня княгині Ольги" (що символізує примирення міста з княгинею, яка його спалила), пам'ятник князю Володимирі Великому, скульптура княгині Малуші та її сина Володимира, а також скульптура Добрині Нікітича, якого коростенці вважають своїм земляком. Додатковою атракцією, що з'єднує береги Ужа, є Підвісний міст, який є одним із найбільших пішохідних підвісних мостів на одній опорі в Європі та відкриває мальовничий вид на гранітні скелі та річку.

Окремою важливою та інтригуючою локацією є Військово-історичний комплекс "Скеля" – це секретний підземний командний пункт Коростенського укріп району №5 ("Лінія Сталіна"), побудований у 1936 році на чолі з генералом Карбишевим у гранітній скелі на основі природних і штучних печер, який нині функціонує як музей і є свідком військової історії.

Коростень також відомий своїми унікальними сучасними пам'ятками, що сприяють гастрономічному та історичному туризму: це пам'ятник Деруну – оригінальний монумент, встановлений на честь традиційної поліської страви, який є символом і головною локацією щорічного Міжнародного фестивалю дерунів (проходить у другу суботу вересня), та пам'ятник Тризубу біля залізничного вокзалу, встановлений на честь затвердження Тризуба як державного герба УНР у 1918 році саме на цій залізничній станції в штабному вагоні урядового поїзда. Коростень відіграв значну роль і в залізничній історії, адже тут розташований один з найбільших залізничних вузлів в Україні, що забезпечує транспортну доступність міста; про це свідчить і місцевий музей локомотивного депо.

Серед інших визначних місць, що доповнюють туристичний образ міста – Коростенський краєзнавчий музей, що є найбільшим зібранням матеріалів з історії, природи та етнографії Коростенщини. Духовне життя міста представлене Ольгинською церквою та Пам'ятником Покрови Божої Матері (чи не єдиний православний релігійний пам'ятник в Україні, оскільки коростенці обрали Божу Матір покровителькою міста) біля парку, а сучасні розваги забезпечує світло-музичний фонтан на центральній площі, урочисто відкритий у 2016 році.

Продовжуючи опис туристичних дестинацій Коростеня, варто відзначити, що місто також активно розвиває інфраструктуру для любителів активного відпочинку. Гранітні скелі та пороги річки Уж у районі Древлянського парку створюють умови, які приваблюють шанувальників рафтингу та сплавів на байдарках, особливо навесні, коли вода у річці найбільш стрімка. Для більш спокійного відпочинку вздовж річки облаштовані зони для пікніків

Для шанувальників мистецтва в місті діє Коростенська міська школа мистецтв імені Анатолія Білошицького, де відкрито кімнату-музей цього видатного композитора і баяніста, що дозволяє ознайомитися з його творчим шляхом та історією закладу.

Окрім цього, в Коростені можна побачити декілька братських могил та курганних груп із обелісками, які є важливими пам'ятниками військової історії та вшановують пам'ять загиблих під час різних конфліктів, підкреслюючи роль міста як стратегічного пункту протягом століть. Коростень – це ідеальне місце для туру вихідного дня, що поєднує стародавню історію, мальовничу природу, унікальні гастрономічні традиції та військово-історичні об'єкти.

Список використаних джерел:

1. Парк Древлянський. *Bikinedia*. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Парк_Древлянський
2. Військово-історичний комплекс «Скеля» – Вікіпедія. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Військово-історичний_комплекс_«Скеля»

УДК 338

**Поляновський Я.О., здобувач вищої освіти II курсу, гр. ГРС-2М, ФБСО
Ярмолук Д.І., старший викладач кафедри туризму
та готельно-ресторанної справи
Державний університет «Житомирська політехніка»**

Фулфілмент-сервіс ресторанного бізнесу в Україні

Тренди діджиталізації охопили усі сфери діяльності суспільства. Освоєння цифрових платформ сприяло диверсифікації ресторанного бізнесу, зокрема за рахунок фулфілменту маркетингової діяльності.

Фулфілмент – відносно нове віяння в українській логістиці. Проте у світовій практиці електронної комерції ця логістична послуга вже протягом двох десятиліть допомагає дрібним магазинам та великим онлайн-платформам розвивати свій бізнес та збільшувати продажі. Фулфілмент (від англ. order fulfilment) – це комплекс послуг, які охоплюють весь ланцюжок постачання товару з моменту оформлення замовлення споживачем до його отримання. Простими словами, це все те, що відбувається з товаром після того, як його купив клієнт [1].

Останніми роками суттєво зростає роль цифрових інструментів у маркетингу ресторанних послуг. Електронний маркетинг у ресторанному бізнесі відіграє ключову роль у залученні та утриманні клієнтів через ефективне просування послуг і взаємодію з аудиторією через цифрові канали, такі як соціальні мережі, email-розсилки та онлайн-реклама. В цьому аспекті більшість вітчизняних ресторанів все ще суттєво відстають від інших сфер послуг, проте питома вага представників сфери гостинності, які використовують елементи електронного маркетингу в організації та плануванні, а також просуванні продукту, зростає. Для опису процесів електронного маркетингу, що все частіше використовуються в ресторанному бізнесі науковці ввели в обіг поняття «фулфілмент», яке визначає модель відносин із клієнтами через прямий продаж та посередників, які створюють зручні способи для вибору пропозиції, здійснення бронювання й оплати ресторанного продукту на своїх платформах. Водночас ресторанний бізнес може формувати власні моделі фулфілменту, зокрема у цифровому оточенні [2].

Процеси фулфілменту цифрового маркетингу суб'єктів ресторанного бізнесу можуть передбачати такі варіації:

- прямий фулфілмент, коли клієнт самостійно звертається на цифрову платформу до ресторану;
- непрямий повний фулфілмент, коли клієнт, маючи мобільний додаток служби доставки чи ресторану формату dark kitchen, робить і оплачує ресторанний продукт певного ресторанного суб'єкта;
- непрямий частковий, коли пропозиція ресторану включена у програму гастротуру певної туристичної компанії;
- непрямий дотичний фулфілмент має варіації: 1) коли клієнт через пошукові сайти шукає певний ресторанний концепт, оцінює доцільність його відвідування за допомогою відгуків відвідувачів або лідерів; 2) замовляє сертифікат чи купон на знижку на маркетплейсі; 3) по геокарті шукає найближчий ресторан.

Жоден із зазначених типів фулфілменту не домінує, процеси лояльності споживачів залежать від соціальних та економічних факторів і характеристик покупця.

Інтеграція та координація стратегії фулфілменту цифрового маркетингу суб'єктів ресторанного бізнесу з оптимальними цифровими можливостями маркетплейсів, пошуковиків і колабораційних сайтів дозволяють зробити значний маркетинговий прорив, адаптувати систему бізнес-операцій так, щоб запропонувати за оптимальною ціною ресторанні продукти, що наділені унікальними перевагами. Впровадження фулфілменту цифрового маркетингу як конструктивного підходу до ведення бізнесу є способом нівелювання конкурентних ризиків і виходом на новий рівень відносин зі споживачами і партнерами.

На нашу думку, впровадження цифрових рішень має бути поступовим і продуманим, забезпечуючи простоту та зрозумілість використання. Досягти цього можна шляхом упровадження технологій лише до тієї межі, коли вони дійсно спрощують взаємодію з рестораном, не створюючи додаткових складнощів для гостей [3]. Тобто, цифровізація повинна підтримувати традиційні процеси, не позбавляючи клієнтів звичних способів обслуговування, таких як виклик офіціанта або оплата рахунку, і враховувати різноманітні потреби різних категорій відвідувачів.

Список використаних джерел:

1. Халецькая А. Що означає термін «фулфілмент» у логістиці? URL: <https://wareteka.com.ua/uk/blog/viznachennya-i-vikoristannya-fulfilmentu/>
2. Бовш Л., Комарницький І., Приходько К. Фулфілмент цифрового маркетингу у ресторанному бізнесі. Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації. 2022. № 5(1). С. 37-51.
3. Олійник О.В., Шестакова А.В. і Ярмолук Д.І. Напрями цифровізації ресторанного бізнесу. Економіка, управління та адміністрування. 2023. № 1(103). С. 15-21. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-1\(103\)-15-21](https://doi.org/10.26642/ema-2023-1(103)-15-21).

УДК 004.9:640.43

Постова В.В., к.е.н., доц.*Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ***Вплив діджиталізації на операційну ефективність закладів ресторанного господарства**

У сучасних умовах розвитку індустрії гостинності діджиталізація стає ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства. Активне впровадження інформаційних технологій змінює традиційні підходи до управління, обслуговування гостей, формування асортименту та контролю за якістю продукції. Цифрові рішення дозволяють оптимізувати операційні процеси, зменшити витрати ресурсів і підвищити рівень задоволеності клієнтів. Вплив діджиталізації проявляється як у внутрішній організації діяльності закладу, так і в зовнішній комунікації з гостями, забезпечуючи гнучкість та швидку адаптацію до мінливих ринкових умов.

Одним із найпоширеніших напрямів цифрової трансформації є впровадження POS-систем, які інтегрують процеси приймання замовлень, обліку продажів, управління складом і контролю за фінансовими потоками. Використання таких програм, як Poster POS, Servio POS, R-Keeper, iiko, дає змогу автоматизувати більшість рутинних операцій, підвищити точність розрахунків та скоротити час обслуговування гостей [1]. Крім того, ці системи забезпечують аналітику в реальному часі, що дозволяє менеджерам ефективніше планувати закупівлі, оптимізувати роботу персоналу та формувати стратегічні рішення на основі даних. Не менш важливою складовою діджиталізації є впровадження CRM-систем, які допомагають закладам ресторанного господарства управляти базою клієнтів, здійснювати персоналізовані пропозиції, програму лояльності та автоматизовану розсилку. Такі інструменти сприяють підвищенню рівня взаємодії з гостями, формують довготривалі відносини та збільшують повторні візити. Для споживачів це означає комфорт, швидкість обслуговування та можливість отримати індивідуальний підхід, що є важливими аспектами сучасної культури споживання.

Значний вплив на операційну ефективність має також інтеграція онлайн-сервісів і мобільних додатків. Платформи для бронювання столиків, онлайн-меню, сервіси доставки та безконтактної оплати стали невід'ємною частиною діяльності сучасних ресторанів. Використання таких інструментів не лише підвищує зручність для клієнтів, а й дає можливість скоротити навантаження на персонал, мінімізувати помилки під час обслуговування, забезпечити безпеку та прозорість розрахунків. Діджиталізація охоплює й внутрішні процеси управління персоналом. Використання електронних систем планування графіків, обліку робочого часу, автоматичного розподілу завдань і моніторингу ефективності працівників забезпечує зниження адміністративних витрат і підвищення продуктивності праці [2]. Такі інструменти допомагають керівникам оперативно реагувати на зміни в потоці відвідувачів, контролювати якість обслуговування й утримувати стабільний рівень сервісу.

Окрему роль у цифровій трансформації ресторанного бізнесу відіграють технології штучного інтелекту та аналітики даних. Вони дозволяють прогнозувати попит, визначати найбільш популярні страви, планувати закупівлі інгредієнтів і навіть автоматично формувати рекомендації для гостей. Наприклад, системи на основі машинного навчання аналізують історію замовлень і пропонують індивідуальні позиції меню, що підвищує середній чек і рівень задоволеності клієнтів.

Важливою перевагою цифровізації є також екологічна складова. Перехід на електронні документи, скорочення використання паперових чеків, оптимізація енергоспоживання та контролю за відходами сприяють сталому розвитку підприємств ресторанного господарства. Таким чином, діджиталізація поєднує економічну ефективність із соціальною та екологічною відповідальністю бізнесу.

Підсумовуючи, можна зазначити, що ресторани, які активно впроваджують цифрові інструменти, отримують очевидні конкурентні переваги, знижують операційні витрати, підвищують якість сервісу та зміцнюють свій бренд на ринку послуг гостинності. Отже, вплив діджиталізації на операційну ефективність закладів ресторанного господарства є багатовимірним і системним: від автоматизації виробничих процесів до побудови гнучких стратегій розвитку. Подальші дослідження у цьому напрямі мають бути спрямовані на оцінку економічної результативності впроваджених IT-рішень, аналіз ризиків цифрової трансформації та розробку моделей ефективного управління цифровими ресурсами у сфері ресторанного бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Пашковська І. Аналіз використання автоматизованих систем управління в ресторанному бізнесі. *Стратегії підприємств*. 2020. С. 33.
2. Постова В.В. Система автоматизації обліку для закладів ресторанного господарства. *Економіко-правові дискусії* : матеріали III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції студентів, аспірантів та науковців, 30 квітня 2022 р. Кропивницький : ЛА НАУ, 2022. С. 56–57.

УДК 338.48:004

Присяжнюк С.О., здобувачка вищої освіти II курсу гр. ГРС-2М, ФБСО
Науковий керівник: Климчук А.О., д.е.н., професор
кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Державний університет «Житомирська політехніка»

Впровадження цифрових технологій у закладах індустрії гостинності

Сучасний етап розвитку індустрії гостинності характеризується активною інтеграцією цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємств. Глобальні процеси діджиталізації зумовлюють необхідність для готелів, ресторанів та туристичних компаній не лише впроваджувати нові технологічні рішення, але й формувати цифрові бізнес-моделі, орієнтовані на сталий розвиток, безпеку даних і персоналізований клієнтський досвід.

В умовах постпандемійного відновлення, воєнного стану в Україні та світових викликів, пов'язаних із кібербезпекою, кадровим дефіцитом і зміною поведінки споживачів, цифровізація стає стратегічним напрямом підвищення конкурентоспроможності закладів гостинності. Вона сприяє оптимізації управлінських процесів, підвищенню ефективності сервісу, скороченню витрат, а також створює нові можливості для інтеграції українських підприємств у глобальний туристичний простір.

Цифровізація в індустрії гостинності — це процес впровадження цифрових технологій, інструментів і платформ у бізнес-процеси підприємств задля підвищення якості обслуговування, прозорості операцій і створення доданої вартості для клієнтів. Основними цілями цифровізації є:

- підвищення ефективності управління за рахунок використання систем аналітики даних (Big Data, CRM, ERP);
- скорочення часу на виконання операцій і прийняття управлінських рішень;
- вдосконалення технологій обслуговування та комунікації зі споживачами;
- забезпечення швидких, безпечних і зручних розрахунків;
- формування нових цифрових сервісів для клієнтів — від онлайн-бронювання до віртуальної підтримки гостей.

Впровадження цифрових рішень може бути фрагментарним (у межах окремих функцій — маркетингу, бронювання, комунікації) або комплексним, що передбачає трансформацію всієї системи управління.

У сучасних готелях, ресторанах та інших закладах гостинності активно використовуються:

- CRM-системи (Customer Relationship Management) для автоматизації обліку клієнтів, бронювання, зворотного зв'язку та персоналізації сервісу;
- POS-системи та цифрові платформи управління для інтеграції фінансових і маркетингових процесів;
- чат-боти та віртуальні асистенти, які забезпечують цілодобову комунікацію з клієнтами різними мовами;
- системи безконтактних платежів і мобільні додатки, що підвищують рівень безпеки та зручності під час розрахунків;
- робототехніка — у вигляді сервісних роботів, автоматизованих консьєржів і прибиральників;
- хмарні технології, які дають можливість керувати бізнесом дистанційно, знижують витрати на інфраструктуру та забезпечують доступ до даних у реальному часі.

Особливого значення набувають технології IoT (Інтернет речей), Big Data, Cloud Computing, AI (штучний інтелект), Blockchain, які створюють основу для нової цифрової екосистеми готельно-ресторанного бізнесу.

Провідні міжнародні компанії, такі як Booking.com, Airbnb, Marriott, демонструють успішні кейси інтеграції цифрових технологій у систему обслуговування клієнтів. Наприклад, Marriott застосовує маячки для навігації та ідентифікації постійних клієнтів, надсилаючи персональні пропозиції через мобільний додаток.

Серед актуальних інновацій — «розумні дзеркала», планшети для керування номером, системи голосового управління (Amazon Alexa), цифрові ключі для безконтактного заселення, датчики енергозбереження та автоматизовані системи освітлення й температурного контролю.

Під час пандемії COVID-19 та у воєнних умовах в Україні безконтактні технології стали не лише зручністю, а й необхідністю — забезпечуючи санітарну безпеку, економію персональних ресурсів і стабільність операцій.

Попри значні переваги цифровізації, заклади індустрії гостинності стикаються з низкою викликів:

- кібербезпека — зростання кількості атак на інформаційні системи та витоків персональних даних;
- кадровий дефіцит — нестача фахівців із цифрових технологій, аналітики даних, системного адміністрування;
- фінансові обмеження, особливо для малого бізнесу, який не завжди має ресурси для впровадження інновацій;
- нерівномірність технологічного розвитку регіонів України;
- потреба у цифровій грамотності персоналу — від менеджерів до лінійних працівників.

Водночас цифрова трансформація відкриває нові горизонти розвитку. Зокрема, популярності набувають:

- зелені та енергоефективні цифрові технології, що поєднують екологічність та автоматизацію;
- віртуальна та доповнена реальність (VR/AR) для віртуальних турів і презентацій готельних послуг;
- аналітика даних у реальному часі для прогнозування попиту та управління доходами (Revenue Management);

Management);

- інклюзивні цифрові сервіси, орієнтовані на людей з особливими потребами;
- штучний інтелект для підвищення рівня персоналізації сервісу, автоматизації маркетингу та комунікацій.

Впровадження цифрових технологій у закладах індустрії гостинності є стратегічним інструментом підвищення ефективності, конкурентоспроможності та стійкості бізнесу. Цифровізація виступає каталізатором інноваційних змін, що трансформують не лише операційну діяльність підприємств, але й їхню бізнес-філософію, орієнтуючи управління на дані, гнучкість, клієнтоцентризм і сталий розвиток. Перехід від традиційних форм управління до гнучких, клієнтоорієнтованих моделей дає змогу підприємствам ефективно адаптуватися до мінливих умов ринку, задовольняти потреби споживачів нового покоління та впроваджувати сучасні стандарти сервісу.

У сучасних реаліях цифровізація стає необхідною умовою інтеграції України в міжнародний туристичний простір, відкриваючи можливості для підвищення репутаційного іміджу держави та формування конкурентних туристичних продуктів на світовому ринку. Цифрові рішення сприяють розвитку малого та середнього бізнесу, стимулюють підприємницьку активність, створюють нові робочі місця у сфері IT, аналітики даних, кібербезпеки та онлайн-маркетингу.

В умовах глобальних викликів — пандемій, воєнних дій, енергетичних криз, зміни клімату — цифрова трансформація має стати не лише технологічним, а й соціально-економічним процесом, який об'єднує технологічні інновації з принципами стійкого розвитку. Вона повинна сприяти підвищенню рівня безпеки даних і кіберзахисту, формуванню цифрової культури серед працівників та споживачів, розвитку «зелених» технологій, що мінімізують негативний вплив на довкілля.

Особливої ваги набуває створення державних і корпоративних програм цифрової освіти, спрямованих на підвищення цифрової грамотності персоналу галузі. Розвиток компетенцій у сфері аналітики даних, роботизації, автоматизації, управління інформаційними системами стає ключовим фактором успіху підприємств індустрії гостинності.

Таким чином, цифровізація індустрії гостинності — це не короткострокова тенденція, а довготривалий стратегічний напрям, що визначає нову парадигму управління у XXI столітті. Вона формує підґрунтя для створення інноваційної, безпечної та адаптивної індустрії, здатної ефективно реагувати на кризи, забезпечувати високу якість сервісу, сталий розвиток і конкурентні переваги України в глобальному цифровому просторі майбутнього.

Список використаних джерел:

1. Гаман, М. В. (2022). Цифровізація в індустрії гостинності: сучасні тенденції та перспективи розвитку. *Інноваційна економіка*, № 1–2 (94), с. 85–91.
2. Коpecь, Г. Р. (2023). Цифрова трансформація туристичного бізнесу в Україні: виклики та можливості. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*, № 69, с. 112–119.

УДК 640.43:640.41

Процюк А.Л., здобувачка вищої освіти
Науковий керівник: Постова В.В., к.е.н., доц.
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

Організація і технологія обслуговування барів при готелі

Сучасна індустрія гостинності динамічно розвивається, а вимоги споживачів до якості обслуговування постійно зростають. Одним із важливих елементів у структурі готельного комплексу є підприємства ресторанного господарства, серед яких особливе місце займають бари. Вони забезпечують не лише реалізацію напоїв і легких закусок, а й створюють атмосферу комфорту, відпочинку та спілкування, що формує перше враження про рівень готелю.

Організація і технологія обслуговування барів при готелях мають свої особливості, зумовлені категорією готелю, його місткістю, рівнем сервісу та контингентом гостей. Ефективна робота бару передбачає правильне планування простору, підбір кваліфікованого персоналу, оптимізацію технологічних процесів, раціональне формування асортименту та впровадження сучасних форм обслуговування.

На сучасному етапі розвитку готельного бізнесу бари виступають не лише як додатковий сервіс, а й як важливий чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вони забезпечують збільшення прибутку, сприяють розширенню спектра послуг і створенню позитивного іміджу закладу. Саме тому вивчення питань організації, технології та культури обслуговування барів при готелях є актуальним напрямом дослідження у сфері ресторанного та готельного менеджменту.

Підприємства ресторанного бізнесу, що функціонують у готелях, є важливими структурними елементами, які формують головний продукт гостинності – надання послуг харчування та різноманітних додаткових сервісів, що залежать від типу та рівня закладу.

Організація роботи таких підприємств визначається категорією готелю. У міських готелях зазвичай діють ресторани, бари, буфети, тоді як у готелях, розташованих при вокзалах або аеропортах, переважають кафе, закусочні чи буфети.

Бар – це спеціалізований заклад харчування, який пропонує широкий вибір напоїв, десертів, легких закусок та кондитерських виробів. У готелях бари можуть бути частиною ресторану, кафе або функціонувати як окремий підрозділ. У барах високих категорій («люкс», «вища», «перша») гостей обслуговують офіціанти та бармени, а у закладах нижчого рівня («друга» категорія) часто діє система самообслуговування. Нині спостерігається тенденція до розширення типів барів і урізноманітнення їхньої концепції.

У багатьох готелях бари розташовані на першому поверсі, у вестибюлі чи зоні відпочинку, де можуть обслуговуватись не лише мешканці, а й зовнішні відвідувачі. Асортимент таких барів зазвичай обмежений – кілька видів бутербродів, холодних і гарячих закусок, десертів, кави, чаю, натомість вибір алкогольних і безалкогольних напоїв значно ширший і залежить від загальної концепції закладу [1].

Обслуговування здійснюється барменом за стійкою та офіціантом у залі. У багатоповерхових готелях можуть бути поверхові бари, розташовані у зручних для гостей місцях, іноді з мальовничим краєвидом. Також бари можуть розміщуватися у підвальних приміщеннях – поруч із спортивними чи оздоровчими зонами.

Види барів у готелях:

- вестибюльні – розміщені у холі, зручні для коротких зустрічей і відпочинку;
- ресторанні – інтегровані у зал ресторану, підкреслюють його інтер'єр;
- допоміжні – розташовані на поверхах, забезпечують напоями обслуговування в номерах;
- бенкетні – функціонують під час свят і конференцій, мають великий вибір дорогих напоїв;
- бари при басейнах – типові для готелів високої категорії, пропонують коктейлі, десерти, напої;
- службові – призначені для швидкого обслуговування персоналу;
- міні-бари – встановлені безпосередньо у номерах, забезпечують гостей напоями та легкими закусками

цілодобово;

- диско-бари – розташовані окремо від основної будівлі, орієнтовані на молодь, часто з музичними програмами [1].

Обов'язковим елементом сучасного готелю є лобі-бар, який традиційно розташовується у холі або в безпосередній близькості до рецепції. Це простір, що виконує не лише функцію зони відпочинку, а й відіграє важливу роль у створенні першого враження про готель. Саме в лобі-барі гості можуть розслабитися після дороги, провести ділову зустріч у невимушеній атмосфері, випити чашку ароматної кави, насолодитися авторським коктейлем або скуштувати легкі закуски.

Лобі-бар часто стає центром соціальної активності готелю – місцем спілкування, коротких переговорів чи просто комфортного очікування заселення. Важливою особливістю його роботи є універсальність: обслуговування тут здійснюється як для проживаючих гостей, так і для відвідувачів ззовні. Це дозволяє готелю не лише підвищити рівень сервісу, але й збільшити прибутковість підприємства.

Наявність бару в готелі економічно вигідна, адже продаж напоїв приносить додатковий прибуток. Для ефективності часто використовуються автоматичні системи розливу, які забезпечують точність дозування та зменшують витрати праці.

У номерах вищої категорії встановлюють міні-бари, асортимент яких зазвичай включає:

- солодкі газовані напої – 30%;
- воду (газовану й негазовану) – по 8%;
- соки – 8%;
- пиво – 15%;
- чіпси – 8%;
- горішки – 8%;
- шоколад – 15% [2].

У більшості випадків у міні-барах представлені лише напої у невеликій тарі. В кожному номері є інформаційний лист, де вказано асортимент, ціни, кількість товарів і реквізити готелю. Гість самостійно відмічає використані продукти, а працівники наступного дня поповнюють запаси і передають дані до бухгалтерії. Міні-бари бувають різних обсягів (25-50 л) і повинні відповідати певним вимогам: бути безшумними, економними, з авто-розморожуванням, внутрішнім освітленням і зручними для прибирання [3]. За останні роки сфера барного обслуговування у готелях зазнала суттєвих змін: покращилася якість сервісу, розширилося меню, підвищилася кваліфікація персоналу. Сучасний бар – це не лише місце, де можна випити, а й простір для відпочинку, спілкування, перегляду шоу-програм чи організації святкових заходів.

Підприємства ресторанного бізнесу в готелях є невід'ємною складовою системи обслуговування гостей та важливим чинником формування позитивного іміджу закладу розміщення. Вони не лише забезпечують гостей якісним харчуванням, а й створюють комфортні умови для відпочинку, дозвілля та ділових зустрічей [4].

Отже, підсумовуючи, можна зазначити, що організація барного обслуговування при готелях є невід'ємною частиною комплексного готельного сервісу, який формує враження гостя про рівень закладу та його професійність. Від ефективності роботи бару, якості напоїв, асортименту та культури обслуговування значною мірою залежить не лише задоволеність споживачів, а й загальний імідж готелю. Сучасні бари у готелях орієнтовані на створення атмосфери комфорту, естетичного задоволення й індивідуального підходу до кожного гостя, що відповідає міжнародним тенденціям розвитку індустрії гостинності. Застосування інноваційних технологій, автоматизованих систем обліку, електронних касових систем, холодильного обладнання нового покоління та цифрового контролю запасів значно підвищує ефективність роботи барів. Це дозволяє зменшити трудомісткість процесів, забезпечити точність у розрахунках, покращити контроль за реалізацією продукції та мінімізувати втрати. Особливого значення набуває впровадження сучасних стандартів якості обслуговування, барного етикету й сервісного дизайну, що сприяють формуванню культури споживання напоїв і підвищують престиж готелю. Таким чином, бари при готелях виконують не лише функцію реалізації напоїв і закусок, а й відіграють важливу роль у створенні цілісного готельного продукту, що забезпечує комфорт, гостинність і позитивні емоції гостей. Ефективна організація барного обслуговування сприяє зміцненню конкурентних позицій готельного підприємства на ринку, підвищенню рівня задоволеності клієнтів та зростанню прибутковості. Перспективним напрямом подальшого розвитку є впровадження інноваційних концепцій барів, зокрема авторських коктейль-барів, лобі-зон із елементами самообслуговування та екологічно орієнтованих рішень, що відповідають сучасним тенденціям сталого розвитку та міжнародним стандартам гостинності.

Список використаних джерел:

1. Пенчев Є. В., Гончар Ю. М. Післякризові тренди барної культури. *Інноваційний ринок індустрії туризму і сфери гостинності*. 2020. С. 48.
2. Постова В.В. Напрями стимулювання організаційного і соціально-економічного розвитку ресторанного бізнесу в Україні. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. Вип. № 1 (5). 2022. С. 27-32.
3. Постова В.В. Барна індустрія в Україні: виклики сьогодення та перспективи розвитку. *Трансформація готельно-ресторанного бізнесу регіону в умовах євроінтеграції* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, ЧТЕІ ДТЕУ, м. Чернівці, 11 травня 2023 р. Чернівці: Технодрук, 2023. С. 153-157.
4. Соколенко А. Інноваційний механізм управління ресторанним бізнесом. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. №. 3 (17). С. 34-35.

УДК 338:48

**Романенко Н.В., Куча Д.Ю., здобувачі вищої освіти
II курсу гр. ТЗ-8М, ФБСО**

Державний університет «Житомирська політехніка»

Туризм як ефективний чинник розвитку історико-культурної спадщини

Туризм є одним із найефективніших інструментів для збереження, популяризації та розвитку історико-культурної спадщини. Він перетворює пам'ятки, традиції та культурні особливості з пасивних об'єктів на активні ресурси, що приносять економічну вигоду та соціальну користь.

Економічними перевагами, які сприяють розвитку туризму є туристичні потоки генерують доходи для місцевих бюджетів і бізнесу, які можна спрямувати на реставрацію, утримання та консервацію пам'яток архітектури, музеїв та історичних об'єктів. Це дозволяє утримувати історичні місця у належному стані, який без туризму часто занепадає.

Розвиток туризму стимулює появу нових робочих місць у супутніх сферах, таких як готельний бізнес, заклади харчування, транспорт, виробництво сувенірів та організація екскурсій. Це допомагає розвивати місцеву економіку та забезпечує зайнятість населення, яке може бути залучене до збереження спадщини. Туристична привабливість об'єктів культурної спадщини заохочує приватних інвесторів вкладати кошти в їхню реставрацію, що зменшує навантаження на держави.

Туристичні маршрути, що включають об'єкти спадщини, сприяють популяризації національної культури, історії та традицій як серед іноземців, так і серед місцевих жителів. Це допомагає зміцнити національну ідентичність і підвищити патріотизм.

Туризм є ефективним механізмом для відтворення та відродження нематеріальної культурної спадщини — традицій, ремесел, ритуалів, які з часом могли бути забуті. Виготовлення сувенірів на основі традиційних технік, проведення фестивалів і майстер-класів сприяють збереженню та передачі цих знань наступним поколінням. Туризм сприяє міжкультурному взаєморозумінню та співпраці між країнами. Популяризація культурної спадщини України на міжнародному рівні може посилити інтерес до країни, створити позитивний імідж і сприяти культурному обміну.

Незважаючи на значні переваги, неконтрольований туризм може мати і негативні наслідки:

- Велика кількість туристів може призвести до руйнування крихких історичних пам'яток, екологічного забруднення та комерціалізації автентичних культурних цінностей.
- Надмірне орієнтування на туристичні потреби може призвести до перетворення історичних місць на "атракціони", втрати їхньої автентичності та унікальності.

В Україні історико-культурний потенціал не використовується повною мірою через низку факторів, серед яких — недостатній рівень державного менеджменту у сфері охорони та збереження об'єктів.

- Для ефективного використання туризму як чинника розвитку спадщини необхідно дотримуватися принципів сталого туризму:

- Розвивати туризм таким чином, щоб він відповідав потребам сьогодення, не загрожуючи можливостям майбутніх поколінь.
- Використання цифрових технологій для фіксації та збереження об'єктів, особливо в умовах воєнних дій, дозволяє відновити їх у разі пошкодження.
- Залучати до процесу збереження та розвитку спадщини державні органи, громадський сектор, наукові та навчальні заклади.
- Створення довгострокових програм, що враховують потреби на реставрацію, інвестиції та ефективне управління туристичними продуктами.

Список використаних джерел:

1. Жиленко К., Редько В., Самойленко А., Сливенко В., Ставицька А. — Міжнародний туризм та гостинність: теорія та практика: монографія. Автори: Дніпро. 2023. — 206 с.
2. Мазур Т. В. Правова охорона культурної спадщини в Україні. Київ : Парламентське видавництво, 2020. 431 с.
3. Україна. 30 років незалежності. Стислий довідник / За ред. д. і. н., проф. Киридон А. М. Київ : Державна наукова установа «Енциклопедичне видавництво», 2021. 536 с.
4. О. М. Перепелюк, Організація туризму : навч. посіб. / МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини — Умань : Сочінський М.М., 2022. — 128 с.
5. Ukraine // UNESCO. URL: <https://whc.unesco.org/en/statesparties/ua>

УДК 006.015 : 658.56 : 338.46

**Салімон О.М., к.е.н., доц. кафедри менеджменту
готельно-ресторанного бізнесу
Пономарьова Е.П., здобувачка другого (магістерського)
рівня вищої освіти групи ФТБ-1-2м
«Державний торговельно-економічний університет», м. Київ**

Вплив стандартизації бізнес-процесів на якість лакшері послуг в умовах українського ринку

Якість лакшері послуг в Україні, як і в усьому світі, визначається не лише високою ціною, але й винятковим, бездоганним та глибоко персоналізованим досвідом. Однак, український ринок має низку специфічних особливостей, які ускладнюють стандартизацію бізнес-процесів і водночас роблять її критично необхідною для підвищення якості. До таких особливостей належать: висока чутливість клієнтів до автентичності та унікальності, недостатня інституціоналізація сервісних стандартів на національному рівні та хронічна нестабільність як зовнішніх, так і внутрішніх операційних умов.

Український ринок часто характеризується непередбачуваністю, наприклад, перебої в енергопостачанні, логістичні виклики, безпекові ризики. У таких умовах, жорстка стандартизація, особливо в критичних «бек-офісних» процесах, стає запорукою операційної стійкості. Чіткі протоколи дій у кризових ситуаціях, стандартизація ланцюгів постачання та єдині вимоги до безпеки не лише захищають бізнес, але й зміцнюють довіру клієнта до бренду, демонструючи його надійність та професіоналізм. Клієнт лакшері сегменту готовий платити за гарантію безперебійності та стабільної якості попри зовнішні фактори.

Незважаючи на високий рівень індивідуальної майстерності українських фахівців, висока плинність кадрів або їхнє релокування можуть швидко підірвати якість послуги. Стандартизовані операційні процедури виступають як інституційна пам'ять бренду, забезпечуючи швидке та ефективне навчання нових співробітників та передачу «філософії» обслуговування. Це дозволяє українським компаніям підтримувати єдиний рівень якості та імідж бренду незалежно від конкретного виконавця. Стандартизація тут є страхуванням від залежності від окремої «зірки» персоналу.

Українські клієнти лакшері сегменту часто виявляють високу потребу в щирості та людяності у взаємодії. Надмірна, жорстка стандартизація фронт-офісних процесів, яка перетворює спілкування на механічне виконання скриптів, може призвести до відчуття «пластикового» сервісу, що є критичним для розкоші. У цьому сегменті індивідуальність консультанта, його проактивна емпатія та гнучкість цінуються вище, ніж бездоганне виконання регламенту [1].

Для збереження унікальності та автентичності українські лакшері бренди мають використовувати м'яку стандартизацію. Це означає, що регламентується не послідовність дій, а результат та поведінкові принципи взаємодії. Персоналу надаються широкі повноваження для творчого підходу та відхилення від норми задля створення «моменту магії» – того унікального, незапланованого елемента досвіду, який клієнт запам'ятає. Наприклад, стандартизується процес збору та використання даних клієнта, але спосіб їх застосування залишається на розсуд висококваліфікованого менеджера.

Принципи «м'якої» стандартизації для українського лакшері полягає у:

- чіткому визначенні необхідності проактивного виявлення емоційного стану клієнта та адаптації до нього, але без фіксованих фраз;
- встановленні пріоритету швидкого та повного вирішення проблеми над дотриманням внутрішніх бюрократичних процедур;
- визначенні процесів для фіксації індивідуальних уподобань клієнта у системі, щоб вони були доступні при наступних візитах.

В умовах європейського вектора розвитку, стандартизація українських лакшері послуг, особливо за міжнародними протоколами, як-от ISO чи галузеві європейські норми, є стратегічною необхідністю. Вона відкриває можливість для глобального масштабування та залучення іноземних VIP-клієнтів, які очікують прозорості та відповідності загальноприйнятим світовим стандартам якості та безпеки [2]. Таким чином, стандартизація стає мовою якості, що дозволяє українським брендам інтегруватися у світовий ринок розкоші, демонструючи свою надійність.

Критичним ризиком залишається застарілість стандартів, що може пригнічувати людську ініціативу та адаптивність. У лакшері сегменті якість вимагає, щоб стандарти були «живими» – постійно переглядалися та оновлювалися відповідно до мінливих трендів та зворотного зв'язку від клієнтів. Ключову роль відіграє лідерство, яке забезпечує культуру дозволу на професійне відхилення від протоколу задля вищої цілі – задоволеності клієнта. Жорсткі стандарти також спричиняють втрату гнучкості, ускладнюючи швидке та індивідуальне реагування на нестандартні запити VIP-клієнтів. Крім того, існує небезпека «усереднення» якості, коли стандарти встановлюються на мінімально прийнятному, а не винятковому рівні, стримуючи найкращих співробітників і викликаючи опір персоналу, який відчуває себе обмеженим у своїй професійній майстерності.

Таблиця 1

Переваги та ризики стандартизації лакшері послуг

Аспекти	Переваги стандартизації (підвищення якості)	Ризики стандартизації (зниження якості/цінності)
Операційна ефективність	Забезпечення стабільності сервісу у всіх точках контакту та локаціях	Втрата гнучкості та уповільнення реакції на унікальні, нестандартні запити клієнтів
Персонал та навчання	Прискорення навчання (онбордингу) нових співробітників та ефективна передача знань	Дегуманізація сервісу та перетворення персоналу на «виконавців скриптів», зниження емпатії
Управління якістю	Мінімізація помилок та зниження кількості «дефектів» у послугі (наприклад, у логістиці чи фінансах)	Пригнічення креативності та ініціативи співробітників
Стратегічний розвиток	Масштабування бренду на нові ринки зі збереженням єдиного високого стандарту	«Усереднення» якості, коли стандарти встановлюються на мінімально прийнятному, а не винятковому рівні
Управління даними	Створення надійного фундаменту для збору та аналізу даних клієнта, що дозволяє проактивну персоналізацію	Опір персоналу змінам, сприйняття стандартів як мікроменеджменту та зниження мотивації
Стійкість	Забезпечення операційної стійкості та надійності в умовах криз (наприклад, чіткі протоколи безпеки)	Закостеніння процесів та бюрократизація, що ускладнює швидку адаптацію до ринкових інновацій

Джерело: створено автором на основі використаних джерел

Підсумовуючи, застосування уніфікованих бізнес-процесів у сегменті розкоші одночасно є джерелом як фундаментальних переваг, так і суттєвих операційних викликів [3]. З одного боку, інституалізація процедур є не просто бажаною, а критично необхідною передумовою для створення бездоганного сервісу. Вона забезпечує повну надійність невидимих для клієнта систем, гарантуючи, що базова якість послуги завжди буде непохитною. Ця дисципліна вивільняє інтелектуальний та емоційний потенціал персоналу, дозволяючи їм фокусуватись на персональному зв'язку з клієнтами та створенні незабутнього враження. Таким чином, стандарти виступають як необхідний каталізатор для масштабування.

З іншого боку, надмірний контроль та жорстка регламентація взаємодії з гостем чи клієнтом становить пряму загрозу для емоційності, яку очікують споживачі елітного сегменту. Встановлення надто вузьких рамок ризикує перетворити унікальний сервіс на бездушну, шаблонну транзакцію. Це створює когнітивний дисонанс у клієнта, який платить за ексклюзивність та автентичний контакт, а отримує «звичайний» продукт. Крім того, жорсткі правила можуть погіршити здатність кваліфікованого персоналу до імпровізації та ситуативного вирішення нетипових проблем, що є мірилом справжньої майстерності у лакшері сегменті. Зрештою, успіх полягає у стратегічному балансуванні: використовувати стандарти для кодифікації досконалості у технічних аспектах і застосовувати їх як гнучкий орієнтир у сфері емоційної взаємодії, щоб зберегти простір для індивідуальної грації та логічної щедрості.

Список використаних джерел:

1. Токаренко В. Системний підхід до управління якістю на підприємстві при виході на ринок Європейського Союзу. 2018. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/32580/1/Токаренко%20В.Ю..pdf> (дата звернення: 28.10.2025).
2. Вербівська Л. Функціональне значення сертифікації, стандартизації та управління якістю продукції в сучасних бізнес-процесах. 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-78> (дата звернення: 28.10.2025).
3. Волощук В. Удосконалення бізнес-процесів промислових підприємств в умовах цифрової трансформації. 2024. URL: <https://ela.kpi.ua/items/691e951e-967d-4629-a9b3-e280f6a2a5bb> (дата звернення: 28.10.2025).

УДК 338.48:711.4(477.82)

Семидко В.В., здобувач вищої освіти IV курсу гр. ГРС-5, ФБСО
Науковий керівник: Каленська В.П., к.е.н., доцент
кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Державний університет «Житомирська політехніка»

Збалансований розвиток сільського туризму на прикладі передмість Житомира

Сільський туризм є одним із найдинамічніших напрямів розвитку регіональної економіки України. Він сприяє диверсифікації зайнятості сільського населення, формуванню доданої вартості в аграрних громадах і збереженню національної культурної спадщини. У сучасних умовах, коли міське населення дедалі частіше прагне відпочинку на природі, відновлення енергії та емоційного балансу, актуальним стає формування концепції збалансованого розвитку сільського туризму, що враховує екологічні, соціальні та економічні аспекти. Передмістя Житомира володіють значним потенціалом для розвитку сільського туризму завдяки вигідному розташуванню, транспортній доступності, мальовничим природним ландшафтам і багатій історико-культурній спадщині.

Села, розташовані в безпосередній близькості до міста, мають змогу приймати туристів, пропонуючи їм проживання у фермерських будинках, дегустації місцевих продуктів, участь у майстер-класах і сільськогосподарських активностях. Ключовим завданням сталого розвитку є гармонійне поєднання трьох складових: економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної збалансованості. У сфері сільського туризму це означає не лише створення прибуткових об'єктів гостинності, але й дотримання принципів раціонального природокористування, збереження локальної ідентичності та активне залучення місцевих жителів до туристичної діяльності.

Ефективний розвиток сільського туризму у передмістях Житомира можливий через підтримку малих фермерських господарств, які поєднують агровиробництво з туристичними послугами; розвиток інфраструктури — доріг, веломаршрутів, туристичних центрів; популяризацію локальних брендів і гастрономічних продуктів; впровадження екологічних технологій у будівництві та енергозбереженні; створення партнерських програм між громадами, бізнесом і закладами освіти.

Одним із перспективних напрямів є впровадження концепції «Rural escape», яка базується на ідеї еко-комfortу — простого, але сучасного життя серед природи, де людина має можливість відпочити від міського шуму, насолодитися автентичною атмосферою і відчути гармонію з довкіллям. Такий формат відпочинку особливо привабливий для жителів великих міст і сприяє розвитку внутрішнього туризму. Застосування принципів екоархітектури у створенні фермерських садиб (використання природних матеріалів, відновлюваної енергії, систем очищення та повторного використання води) підвищує конкурентоспроможність туристичних об'єктів і формує позитивний імідж регіону як території сталого розвитку.

Розвиток сільського туризму має значний мультиплікативний ефект: він стимулює локальне виробництво, ремесла, транспортні послуги, торгівлю та культуру. Особливо важливим є залучення молоді до створення власних туристичних стартапів, що поєднують традиції Полісся з сучасними формами обслуговування.

Підсумовуючи, можна зазначити, що збалансований розвиток сільського туризму у передмістях Житомира є не лише інструментом економічного піднесення територій, а й важливим чинником екологічної стабільності та культурного збереження. Реалізація концепцій екотуризму, агротуризму та «Rural escape» здатна забезпечити новий рівень туристичної привабливості Житомирщини, інтегруючи регіон у загальноєвропейський тренд зеленого відпочинку.

Список використаних джерел:

1. Бойко, М. «Екотуризм як форма сталого розвитку регіонів України». Туристичний вісник, № 3, 2023.
2. Державна стратегія розвитку туризму та курортів України до 2030 року. — К.: МКПІ, 2021.
3. Kovalenko O. Sustainable Rural Tourism in Ukraine: Challenges and Prospects. Kyiv, 2022.

УДК 338.48-51

Скіба В.С., здобувачка вищої освіти І курсу гр. ТЗ-12, ФБСО
Науковий керівник: Любченко В.В., к.і.н., доцент
кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Державний університет «Житомирська політехніка»

Пригодницький туризм в Австрії

Вступ. Пригодницький туризм (ПТ) як сфера наукового інтересу та комерційної діяльності суттєво еволюціонував. Сучасне трактування ПТ фокусується на глибокому зв'язку з новим культурним та природним ландшафтом, поєднаному з фізичною активністю [1]. Важливою відмінністю є акцент на обізнаності та повазі до власних фізичних меж, а не на неконтрольованому пошуку ризику чи небезпеки [1]. Ця концепція відрізняється від визначень 1990-х років, які часто асоціювали ПТ із «навмисним експонуванням ризику» в природних умовах [2]. Історично ПТ зародився як унікальна форма дозвілля ще в середині XIX століття, тісно пов'язана з розвитком гірського туризму та альпінізму, особливо з організованим сходженням на знакові альпійські вершини в 1865 році [2]. Австрія інтегрувала цю сучасну парадигму, перетворивши активності на високоякісний, безпечний та керований туристичний продукт [1].

Географічна основа. Ключовою детермінантою, що формує австрійський пригодницький туризм, є географічне розташування, оскільки Альпи охоплюють майже дві третини національної території [3]. Цей ландшафт, що включає тритисячні піки, ліси, альпійські пасовища та чисті озера, виступає головним майданчиком для цілорічної пригодницької діяльності [3]. В Альпах зосереджені всі базові види активного відпочинку — від гірськолижного спорту та скітуру взимку до хайкінгу, альпінізму та маунтинбайкінгу влітку [3]. Географічна специфіка гірського рельєфу є фундаментальною перевагою, яка вимагає та підтримує розвиток потужної та капіталомісткої інфраструктури, необхідної для перетворення природних умов на доступну та безпечну туристичну дестинацію [3].

Тіроль позиціонує себе як справжній «рай для активного відпочинку», що пропонує цілий спектр можливостей, від легких сімейних прогулянок до екстремальних спортивних досягнень [5]. Регіон відомий своїми зимовими центрами, як-от Ішгль та Зьольден [6], проте його пропозиція диверсифікована за сезонами.

Влітку розвиток отримали види діяльності з високим рівнем адреналіну [5], зокрема водні. Каньйонінг, який полягає у проходженні водної ущелини зверху донизу, є ключовим літнім продуктом [5]. Прикладом є знаменитий Ауркламм, який пропонує спуски по мотузках до 40 метрів та стрибки до 16 метрів [5]. Для участі в таких турах необхідні лише базові навички плавання та хороше здоров'я, тоді як все спеціалізоване обладнання надається професійними гідами [5]. Рафтинг та каякінг також є високо розвиненими, пропонуючи понад 120 кілометрів водних маршрутів [5]. Спектр складності широкий: від легких маршрутів для початківців та сімей, таких як Імстська ущелина на річці Інн, до складних порогів для експертів, які вимагають попереднього досвіду, наприклад, на річці Ецталер-Ахе [5]. На додаток до водних активностей, у Тіролі активно розвиваються гірські дисципліни, включаючи скелелазіння, маршрути *via ferrata* та мотузкові парки.⁷

У зимовий період, окрім традиційного гірськолижного катання на обладнаних трасах, стрімко зростає сегмент скітуру [5]. Цей вид пригодницького туризму передбачає самостійний підйом на лижах углиб гір та подальший спуск поза трасами. Для забезпечення безпеки у неконтрольованому середовищі, він вимагає від учасників обов'язкового використання лавинного спорядження, яке включає трансивер, щуп та лопату, а також необхідності постійно перевіряти лавинні звіти [5].

Австрійський пригодницький туризм демонструє географічну зрілість через регіональну спеціалізацію. Зальцбургський край, наприклад, поєднує можливості для активного спорту з відвідуванням природних пам'яток, таких як найбільша у світі льодова печера Айсрізенвельт, водоспади в ущелині Лейхтенштейнклам, а також панорамні види з високогірної дороги Гроссглокнер [8].

Каринтія, відома як «Земля озер», має інший фокус [9]. Її пропозиція значною мірою зосереджена на водних видах спорту — від дайвінгу та вітрильного спорту на чистих озерах до парапланеризму та скелелазіння у прилеглих горах [9]. Така диверсифікація діяльності за сезонами та регіонами (від високогірного Тіролю до озерної Каринтії) забезпечує використання інфраструктури протягом усього року.⁹ Цей підхід залучає широкий спектр туристів [9].

Економічна основа та роль інфраструктури. Туризм є однією з найважливіших галузей економіки Австрії [10]. Згідно з даними Австрійського туристичного супутникового рахунку, у допандемічному 2019 році туризм забезпечив 7.6% ВВП [10]. Хоча пандемія призвела до тимчасового падіння, у 2024 році було зафіксовано рекордні 154 мільйона ночівель [11]. Високий дохід від іноземних відвідувачів [12] та значні витрати туриста [10] свідчать про економічну значущість Австрії. За даними за 2023 рік, внесок туризму у ВВП становив 5.3% [13].

Критична роль у підтримці економічної значущості ПТ належить високорозвиненій інфраструктурі. Австрія оперує понад 1100 системами канатних доріг (включаючи крісельні та кабінні підйомники), які обслуговуються понад 250 компаніями [4]. Існування такої мережі вимагає значних щорічних інвестицій: близько €400 млн щороку спрямовується лише на забезпечення якості систем [4]. Ця високотехнологічна

мережа є фундаментальним елементом, який забезпечує постійну та безпечну доступність віддалених Альпійських регіонів для пригодницького туризму.³

Управління ризиками в альпійських умовах. Хоча пригодницький туризм може бути мотивований пошуком адреналіну [1], австрійська система сфокусована на професійному управлінні ризиками та стандартизації. Безпека гарантується дотриманням міжнародних правил, наприклад, правил FIS на гірськолижних схилах, що передбачають контроль швидкості, вибір траєкторії та обов'язкову взаємоповагу між лижниками [14]. Крім того, існують чіткі інструкції щодо поведінки у разі нещасного випадку [14]. Хоча, наприклад, у Тіролі відсутній юридичний обов'язок для дорослих носити шолом, це настійно рекомендовано для мінімізації травматизму [15].

У неконтрольованому природному середовищі, як от під час скітуру, регулювання покладається на обов'язкове використання лавинного спорядження та необхідність перевіряти поточні лавинні та погодні звіти перед виходом на маршрут [5]. Для водних активностей, таких як каньйонінг та рафтинг, безпека гарантується досвідченими гідами, які надають повний комплект захисного спорядження та інструктаж [5].

Високі вимоги до інструктажу, стандартизації обладнання та професійної підготовки гідів перетворюють види діяльності на контрольовані та доступні. Такий підхід дозволяє розширити цільовий ринок пригодницького туризму до масового споживача, включаючи сім'ї та початківців, які шукають активний відпочинок [1]. Наприклад, для рафтингу на річках існують маршрути, придатні для дітей віком від шести років [5].

Висновки. Австрійський пригодницький туризм є організованою та економічно значущою системою [10], яка успішно використовує унікальну природну спадщину Альп [3]. Лідерство країни на міжнародному ринку забезпечується фундаментальними факторами: потужною інфраструктурою (понад 1100 систем канатних доріг) [4] що забезпечує високу доступність, а також комплексним та професійним підходом до управління ризиками, який перетворює адреналінові активності на безпечний та доступний продукт [5].

Завдяки стратегічному переходу до концепції сталого туризму, закріпленому в «Плані Т» [16], та інвестиціям у «зелений» транспорт і регіональну децентралізацію, Австрія демонструє проактивну позицію. Динаміка, що відображається в рекордній кількості ночівель у 2024 році [11] та високих доходах [12], підтверджує, що Австрія зміцнює свій імідж як однієї з найбільш сучасних, відповідальних та конкурентоспроможних дестинацій пригодницького туризму в Європі.

Список використаних джерел:

1. ADVANTAGE AUSTRIA. Zahlen und Fakten. URL: <https://surl.li/nwyhwj>
2. ATTA. ATTA Releases 2025 Annual Adventure Travel Trends & Insights Report. URL: <https://surl.li/nlptzf>
3. Austria Info. Climbing in Austria. URL: <https://surl.li/pexxkt>
4. Austria Info. The Austrian Alps: A Playground and Retreat. URL: <https://surl.li/slzndi>
5. Austrian Federal Ministry of Labour and Economy (BMWE). Nachhaltigkeit im Tourismus. URL: <https://surl.li/zbyrzz>
6. Austrian Federal Ministry of Labour and Economy (BMWE). Tourism statistics: national data. URL: <https://surl.li/uqgmwb>
7. Austrian Federal Ministry of Labour and Economy (BMWE). Сталый розвиток. URL: <https://surl.li/lsslkt>
8. Austrian Tourism. Sustainia - Sustainable Austria. URL: <https://surl.li/wevcme>
9. Dachstein Tourism. Winter Safety & Piste Rules. URL: <https://www.dachstein.at/en/winter/safety-piste-rules>
10. GoWithGuide. Tourism in Austria Statistics 2025. URL: <https://surl.li/anhrrpu>
11. Head Rush Tech. What is Adventure Tourism? URL: <https://surl.li/qzknji>
12. MEEST-TOUR. Гірськолижні курорти землі Тіроль. URL: <https://surl.li/bphcls>
13. Nice2Stay. Why Choose Carinthia. URL: <https://surl.li/axpwkv>
14. ResearchGate. Assessing the environmental impacts of adventure tourism in the world's highest mountains. URL: <https://surl.li/rsggyo>
15. Road Genius. Tourism in Austria Statistics. URL: <https://surl.li/cc/zlkiaq>
16. Statistics Austria. Arrivals & overnight stays. URL: <https://surl.li/cc/xgagbc>

УДК 338.48(44)

**Смолюк Ю.С., здобувачка вищої освіти IV курсу гр. ТЗ-9, ФБСО
Ярмолюк Д.І., старший викладач кафедри туризму
та готельно-ресторанної справи
Державний університет «Житомирська політехніка»**

Лазуровий берег як туристична дестинація

Лазуровий берег (фр. Côte d'Azur) є однією з найвідоміших туристичних дестинацій світу, розташованою на південному сході Франції вздовж узбережжя Середземного моря. Цей регіон відомий своїми мальовничими пейзажами, м'яким кліматом, високим рівнем обслуговування та унікальною культурною спадщиною. Лазуровий берег охоплює територію від міста Марсель до Ментону біля італійського кордону, включаючи такі курорти, як Ніцца, Канни, Антіб, Сен-Тропе і князівство Монако. Завдяки поєднанню природної краси, культурного багатства та історичної значущості цей регіон став символом престижного відпочинку та однією з найпопулярніших туристичних зон Європи.

Туристичний потенціал Лазурового берега визначається поєднанням природних і культурних ресурсів. М'який середземноморський клімат, понад 300 сонячних днів на рік, чисті пляжі, мальовничі бухти та гірські пейзажі створюють ідеальні умови для рекреації. Разом з тим, цей регіон має значну культурну спадщину: численні архітектурні пам'ятки, музеї, галереї, театри, старовинні фортеці та собори приваблюють туристів, які цікавляться історією та мистецтвом. Лазуровий берег славиться своїми культурними подіями, серед яких найвідомішими є Каннський кінофестиваль, Гран-прі Формули-1 у Монако, карнавал в Ніцці, а також виставки сучасного мистецтва. Саме завдяки цим заходам регіон став осередком культурного туризму та міжнародних комунікацій.

Розвинена туристична інфраструктура є однією з головних переваг дестинації. Тут розташовані тисячі готелів різного рівня – від невеликих сімейних закладів до розкішних п'ятизіркових курортів. Багато з них мають власні пляжі, ресторани, спа-комплекси та конференц-зали, що дозволяє поєднувати відпочинок із діловими зустрічами. Важливу роль відіграє транспортна доступність: міжнародні аеропорти в Ніцці, Тулоні та Марселі забезпечують прямі рейси з багатьох країн, а залізничне та автомобільне сполучення робить подорож комфортною. У регіоні також активно розвиваються морські перевезення, що сприяє популярності яхтового туризму.

На Лазуровому березі спостерігається розвиток різних видів туризму. Основним залишається пляжно-рекреаційний, орієнтований на відпочинок біля моря. Водночас значну роль відіграє культурно-пізнавальний туризм, який включає відвідування музеїв, історичних місць і фестивалів. Популярним напрямом є гастрономічний туризм, адже регіон славиться своїми середземноморськими стравами, винами, оливковою олією та сирами. Особливою категорією є люкс-туризм, який орієнтований на заможних клієнтів і пропонує послуги преміум-класу: оренду яхт, приватних вілл, елітних автомобілів і персональний супровід.

Попри високу привабливість, Лазуровий берег стикається з низкою проблем. Серед них – сезонність туристичних потоків, перевантаженість у літній період, висока вартість проживання, а також екологічні виклики, пов'язані з урбанізацією та збільшенням кількості відвідувачів. Влада регіону активно впроваджує стратегії сталого розвитку туризму, що передбачають охорону довкілля, підтримку місцевих громад і розвиток позасезонного відпочинку. Зокрема, велика увага приділяється популяризації еко-туризму, культурних маршрутів і цифровізації туристичних послуг.

В цілому, Лазуровий берег є яскравим прикладом успішної туристичної дестинації, що поєднує природну красу, історико-культурну спадщину та високий рівень туристичного обслуговування. Завдяки продуманій маркетинговій політиці, розвитку інфраструктури та орієнтації на сталий розвиток, цей регіон зберігає свій статус одного з найпривабливіших туристичних напрямів Європи.

Список використаних джерел:

1. Попович Н. Туристичний блог «Моя Європа», URL: <https://www.moyaeuropa.com.ua/blog/cote-dazur-on-budget/>
2. Туристична агенція «Дельфін Тур» URL: <https://www.delfin.net.ua/lazurnyj-bereg/>
3. Туристичний блог «New Place Today» URL: <https://newplacetoday.com/napryamky/francziya/francuzkaryvvera/>
4. Туристичний блог «TripMyDream» URL: <https://tripmydream.ua/media/idei-puteshestviy/gid-po-lazurnomy-poberezhju-lychshie-goroda-i-kyrortu-frantsii>
5. Офіційний туристичний портал регіону Côte d'Azur у Франції. URL: <https://cotedazurfrance.com/>

УДК 159.9:658.3

**Сугерей А.О., здобувачка вищої освіти III курсу, гр. ГРС-6, ФБСО
Ярмолюк Д.І., старший викладач кафедри туризму та
готельно-ресторанної справи
Державний університет «Житомирська політехніка»**

Психологічні аспекти спілкування персоналу з «важкими» клієнтами

Робота у сфері гостинності тісно пов'язана з постійним спілкуванням із людьми. Щодня працівники мають справу з десятками відвідувачів, і не всі з них бувають спокійними, чемними чи задоволеними. «Важкими» клієнтами зазвичай називають тих, хто поводить себе емоційно, проявляє агресію, невдоволення, підвищену вимогливість або навіть зневажливість до персоналу. Такі ситуації є справжнім випробуванням для працівника, адже від його реакції залежить не лише настрій гостя, а й репутація всього закладу.

Щоб впоратися з «важкими» клієнтами, працівник повинен мати не лише професійні знання, а й розвинені психологічні та комунікативні навички. Головне це навчитися контролювати власні емоції, не відповідати агресією на агресію та зберігати спокій у будь-якій ситуації. Це можливо завдяки розвитку емоційного інтелекту, який допомагає краще розуміти як свої почуття, так і стан клієнта.

Одним із ключових умінь є активне слухання. Це коли працівник не просто мовчить, а дійсно показує, що чує і розуміє співрозмовника. Коли клієнт бачить, що його не ігнорують, рівень напруги зменшується. Навіть кілька простих фраз, типу «Я вас розумію» або «Давайте разом розберемось, як краще вирішити цю ситуацію», можуть суттєво змінити настрій гостя. Саме тон спілкування часто визначає, чи переросте конфлікт у скандал, чи навпаки закінчиться мирно [1].

У роботі з «важкими» людьми важливо використовувати «я-повідомлення» – це фрази, у яких працівник говорить про свої почуття без звинувачення клієнта. Наприклад: «Мені прикро, що ви залишилися незадоволені послугою», замість «Ви неправильно зрозуміли ситуацію». Такі висловлювання допомагають уникнути конфронтації, адже вони не зачіпають гідність людини [2].

Ще один психологічний аспект – саморегуляція. Коли працівник втомлений або перебуває у стресі, він може реагувати надто емоційно, навіть не помічаючи цього. Тому заклади гостинності часто організовують тренінги з розвитку емоційної стійкості, управління стресом та технік релаксації. Наприклад, короткі дихальні вправи або кілька хвилин відпочинку після складної розмови допомагають швидко відновити рівновагу та не зірватися на наступного клієнта [3].

Не менш важливу роль відіграє атмосфера в колективі. Якщо у команді є підтримка, розуміння і позитивна комунікація, то навіть важкі ситуації сприймаються спокійніше. Коли керівництво не звинувачує працівника за кожен конфлікт, а навпаки допомагає розібратися в ситуації, то персонал почувається впевненіше і діє професійніше.

Також варто пам'ятати, що поведінка «важкого» клієнта не завжди означає, що він просто грубий. Іноді за цим стоїть втома, стрес або непорозуміння. Якщо працівник уміє це розпізнати, він може допомогти людині заспокоїтися та отримати позитивне враження від обслуговування. Багато досліджень показують, що саме доброзичливість і вміння слухати часто перетворюють навіть конфліктного відвідувача на постійного клієнта.

Отже, психологічні аспекти спілкування персоналу з «важкими» клієнтами є надзвичайно важливими у сфері гостинності. Вони визначають не лише рівень можливого сервісу, а й загальну атмосферу в закладі. Працівники, які володіють емпатією, самоконтролем і навичками конструктивного спілкування, здатні перетворити будь-яку складну ситуацію на можливість покращити репутацію закладу та зміцнити довіру гостей.

Список використаних джерел:

1. How to keep even the most challenging customers happy. URL: <https://www.hospitalitynet.org/news/4124101.html>
2. Як правильно спілкуватись з вразливими групами клієнтів: поради психолога. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/inshe/yak-pravilno-spilkuvatisya-z-vrazlivimi-grupami-klientiv-poradi-psiologa.html>
3. Психологія обслуговування у закладах готельного господарства. URL: <https://studfile.net/preview/5118741/page:5>

УДК 338.487

Тертенюк Є.Є., здобувачка вищої освіти І курсу гр. ТЗ-12, ФБСО
Науковий керівник: Любченко В.В., к.і.н., доцент
кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Державний університет «Житомирська політехніка»

Тенденції та виклики розвитку світового круїзного туризму

Круїзний туризм являє собою одну з найбільш динамічних та стійких галузей світової туристичної індустрії.¹ Розвиток круїзної індустрії має суттєвий синергетичний ефект для місцевих економік, стимулюючи залучення інвестицій у транспортну інфраструктуру та створюючи нові робочі місця.³ Круїзний туризм визначається як розкішна форма подорожі тривалістю щонайменше 24 години, що здійснюється круїзним судном за встановленим маршрутом із заходом у кілька портів.⁴ Ця форма відпочинку традиційно асоціюється із системою «все включено», однак варто зазначити, що хоча базовий пакет охоплює більшість розваг (басейни, тренажерні зали, шоу-програми), додаткові преміальні послуги, такі як СПА, окремі ресторани чи атракціони, часто вимагають додаткової оплати, що є частиною стратегії диференціації доходу на борту.⁴ Світовий круїзний ринок характеризується чіткою географічною та демографічною сегментацією. Географічно лідерство утримують Карибські острови, які пропонують маршрути від 3 днів до 2 тижнів із відправленням із найбільших круїзних портів США, таких як Майамі та Порт-Канаверал. Популярні 7-денні маршрути по Західних Карибах включають заходи у порти Роатан (Гондурас), Беліз-Сіті та Косумель (Мексика).⁵ Середземномор'я залишається одним із найбільш розвинених напрямків, охоплюючи культурні маршрути Італії, Іспанії та Франції. Взимку та на початку весни активність зміщується до Перської затоки, зокрема, до Дубаю.⁴ США традиційно є найбільшим ринком за кількістю пасажирів

Регіон Активності	Специфіка маршрутів	Основні Порти/Ринки
Кариби	Цілорічний напрямок, масовий туризм, фокус на пляжному відпочинку.	Майамі, Порт-Канаверал (США) [4, 6]
Середземномор'я	Культурно-історичні маршрути, висока концентрація портів.	Рим, Барселона, Стамбул ⁴
Перська затока	Круїзи у зимово-весняний період.	Дубай, Абу-Дабі ⁴
Ключові Ринки	Найбільший світовий потік пасажирів.	США (лідер), Європейський Союз ⁴

Провідні Регіони Круїзної Активності та Ключові Ринки Пасажирів

Середній вік круїзного мандрівника становить 46 років, при цьому 36% пасажирів молодші 40 років.⁷ Цей зсув свідчить про успішну стратегію сегментації ринку, орієнтовану на молодіжну аудиторію та сім'ї. Класифікація круїзів відображає поляризацію туристичного продукту, пропонуючи варіанти від масового до ультра-нішевого сегмента.

1. **Мегакруїзи (Океанські лайнери):** Це найбільші судна, які вміщують понад 5000 пасажирів і функціонують як «плавучі міста». Вони зосереджені на максимальному збільшенні послуг та розваг на борту, включаючи аквапарки, театри, симулятори хвиль та навіть картинг-траси, що забезпечує привабливість для сімейного та молодіжного сегментів.⁴

2. **Річкові Круїзи:** Відрізняються меншими масштабами (100–200 пасажирів) та акцентом на краєвидах і визначних місцях, розташованих близько до берега. Популярні європейські маршрути включають річки Дунай, Рейн та Ельбу.

3. **Експедиційний Туризм:** Спеціалізований сегмент, метою якого є освітній досвід та дослідження унікальних природних регіонів, таких як Арктика, Аляска чи Галапагоські острови. Ці подорожі здійснюються на менших суднах. Через свою ексклюзивність та тривалість, ціни на експедиційні маршрути часто перевищують \$1000 на добу.⁴

4. **Люксові та Яхтові Круїзи:** Мають малий масштаб та високі стандарти обслуговування.⁴ Яхтові круїзи часто включають приватну оренду судна сім'єю чи групою і популярні в таких регіонах, як Іонічні острови Греції.⁴

5. **Навколосвітні Круїзи:** Найтриваліші подорожі (90–120 днів), які пропонуються компаніями Cunard та Oceania Cruises. Вартість таких маршрутів стартує в середньому від €11 000.⁴

Ефективні маркетингові стратегії базуються на глибокій сегментації ринку (націлювання на пенсіонерів, сімейні пари, молодіжні групи) та диференціації продукту через створення унікальних тематичних маршрутів та вдосконалення сервісу.⁴ Активне використання цифрового маркетингу та програм лояльності стимулює повторні бронювання.⁴ Незважаючи на позитивні тенденції, круїзна індустрія стикається із серйозними викликами, головним серед яких є екологічна стійкість. Круїзні лайнери є джерелом значних викидів CO₂ та забруднення морських акваторій, що створює необхідність швидкої адаптації до вимог «зеленої» економіки.¹ Це змушує провідні компанії інвестувати у розробку екологічно чистих лайнерів та технологій. Перспективи розвитку в Україні пов'язані з потенціалом річкового туризму. Річки Дніпро та Дунай пропонують можливості для створення внутрішніх та міжнародних круїзних маршрутів, здатних сполучати країну з Центральною та Східною Європою, що може стати важливим елементом відбудови туристичної галузі у безпечних умовах

Список використаних джерел:

1. Іщук О.Л. Круїзний туризм: аналіз сучасних тенденцій розвитку круїзного туризму. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/ischuk.htm
2. Пешук Л. М., Приходько Д. Ю. Сучасні тенденції розвитку індустрії круїзного туризму в умовах викликів і загроз. 2023. Т. 15, вип. 2. С. 72–79.
3. Савіцький О.М., Столярова Г.М., Зінчук С.В. Світова практика розвитку портів і терміналів при проєктуванні круїзних ліній. 2024. №1(88). С. 140–149.
4. https://tech.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/5_2024/part_2/19.pdf
5. Юрченко С. А., Юрченко Е. Е., Кондрова А. Е. Особливості розвитку сучасного морського круїзного туризму. Туризм. 2014. Т. 1 (3).
6. https://tech.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/5_2024/part_2/19.pdf
7. <https://carter.eu/uk/%D0%BD%D0%B0%D0%B9%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%BA%D1%96%D1%88%D0%BD%D1%96%D1%88%D1%96-%D0%BA%D1%80%D1%83%D1%97%D0%B7%D0%B8-%D0%B2-%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D1%96/>
8. <https://inflatcruises.com/ua/news/view/news-best-cruise-lines-2019>
9. <https://www.ukr.net/news/details/world/106485252.html>
10. Аналіз сучасних тенденцій розвитку круїзного ринку / В. П. Кудінова, А. С. Яворська // Сучасні проблеми розвитку економіки туризму. 2021. Аналіз сучасних тенденцій розвитку круїзного ринку / В. П. Кудінова, А. С. Яворська // Сучасні проблеми розвитку економіки туризму. 2021

УДК338.48-611(430)

Ткаченко Д.О., здобувачка вищої освіти I курсу гр. ТЗ-12, ФБСО
Науковий керівник: Любченко В.В., к.і.н., доцент
кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Державний університет «Житомирська політехніка»

Фестивальний туризм у Німеччині

Фестивальний туризм — це вид туризму, головною метою якого є відвідування певних подій, як-от музичні, культурні чи мистецькі фестивалі. Він популярний у світі завдяки унікальному поєднанню традиційного відпочинку та участі у яскравих заходах, що сприяє розвитку економіки регіонів, піднімає їхній імідж та забезпечує культурний обмін.

Німеччина — країна з багатою культурою та традиціями. Щороку тут влаштовують безліч чудових фестивалів і заходів, які приваблюють гостей з усього світу. У Німеччині це особлива пора, коли літня посуха поступово змінюється теплою осінньою погодою, а на полях і виноградниках збирають щедрий урожай. Саме тому восени в пивних садах майже в кожному регіоні влаштовують ярмарки, дегустації, пивні фестивалі та гастрономічні вечори. За довгими столами зустрічаються родини, друзі та навіть гості з інших країн, які хочуть відчувати справжню гостинність німців.

Численні фестивалі та ярмарки в Німеччині мають багаторічну історію. Колись це були сільськогосподарські базари, де селяни продавали врожай, згодом вони перетворилися на справжні культурні події з музикою, атракціонами та карнавальною атмосферою.

Назва фестивалю	Місце проведення	Особливості
Нюрнбергський фольклорний фестиваль (Das Nürnberger Volksfest / Altstadtfest)	Нюрнберг	Пропонує пивні намети, карнавальні атракціони, розваги, паради, традиційні баварські страви та фольклорні виступи.
Ерфуртський фестиваль вина	Кафедральна площа Domplatz Ерфурт	Винний фестиваль, де площа перетворюється на величезний винний сад просто неба. У 2025 році пройшов на початку вересня.
Октоберфест (Oktoberfest) Theresienwies	Мюнхен Пивний фестиваль	Масштабний ярмарок: десятки пивних шатрів, баварська кухня, паради в національних костюмах, оркестри, атракціони. Візитівка – баварське пиво у літрових кухлях. У 2025 році: 20 вересня – 5 жовтня.
Ярмарок Крангер (Cranger Kirmes)	Херн	Величезне свято розваг, різноманітні атракціони (гірки, каруселі, великі колеса), ярмаркова атмосфера. Зазвичай проходить влітку.
Вайнхатсмаркт (Weihnachtsmarkt)	Німеччина	Традиційні різдвяні ярмарки. Святується з перших днів грудня до Різдва.
Rock am Ring	Нюрбургринг	Найстаріший та найтрадиційніший рок-фестиваль. Перший вікенд червня.

Джерело: складено автором на основі [2].

Фестивальний туризм у Німеччині має як позитивні, так і негативні наслідки. До основних переваг належать значний внесок у національну економіку, створення нових робочих місць, популяризація німецької культури та традицій, а також приваблення мільйонів туристів з усього світу. Такі події, як Октоберфест у Мюнхені чи музичні фестивалі типу Rock am Ring, сприяють міжнародному іміджу країни як відкритої та культурно багатої.

Втім, фестивальний туризм має і свої недоліки: надмірне навантаження на транспортну та комунальну інфраструктуру, підвищення цін у період проведення заходів, а також проблеми з утилізацією сміття та шумовим забрудненням. Отже, важливо знаходити баланс між розвитком туристичної індустрії та збереженням комфорту для місцевого населення, адже це стратегічно важливий сегмент туристичної індустрії Німеччини.

Список використаних джерел:

1. Найкращі ярмарки та винні фестивалі у Німеччині у вересні. URL: <https://cutt.ly/Or55rxrJ>
2. Німецькі ярмарки та фестивалі. URL: <https://cutt.ly/mr58eTRO>
3. Найцікавіші фестивалі та події Німеччини. URL: <https://travel.nakordoni.eu/6773/>

УДК 640.41:338.48

Толстомятенко О.О., здобувач вищої освіти II курсу гр. ГРС-2М, ФБСО
Науковий керівник: Климчук А.О., д.е.н., професор
кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Державний університет «Житомирська політехніка»

Інноваційний розвиток та перспективи бутік-готелів в Україні

Одним із найважливіших аспектів діяльності сучасних підприємств готельного господарства є ефективна реалізація інновацій, зокрема створення нових і вдосконалення існуючих готельних продуктів та послуг, впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, автоматизованих систем управління й нових форм обслуговування. Впровадження інноваційних рішень у готельній сфері сприяє підвищенню конкурентоспроможності, якості сервісу, лояльності гостей та формуванню позитивного іміджу підприємства, що безпосередньо впливає на прибутковість і стійкість бізнесу.

Запорукою сталого розвитку закладу готельного господарства є задоволення зростаючих потреб сучасного споживача. У 2020–2025 рр. відбувається очевидна зміна споживчих пріоритетів: дедалі більше клієнтів прагнуть не стандартного проживання, а індивідуального досвіду, емоційності та унікальності атмосфери. Ця тенденція зумовила зростання інтересу до бутік-готелів — форматів, що поєднують креативний дизайн, персоналізоване обслуговування та локальну автентичність.

Термін «*бутік-готель*» з'явився у 1980-х роках у великих містах Великої Британії та США. Його започаткував підприємець Стів Рубелл у 1984 р., відкривши разом з Яном Шрагером готель *Morgans Hotel* у Нью-Йорку. Згодом ця модель стала символом індивідуальності, дизайну та сервісу високого рівня. Сьогодні бутік-готель — це невеликий, зазвичай до 100 номерів, заклад із оригінальною концепцією, унікальним дизайном, високою якістю обслуговування і яскравою особистістю бренду.

Архітектура та інтер'єр бутік-готелів вирізняються індивідуальним підходом, тематичністю, використанням арт-дизайну. Часто вони розміщуються у будівлях із історичною або культурною цінністю, що підсилює автентичність і привабливість об'єкта. Саме тому такі готелі стають не лише місцем проживання, а й культурно-досвідним простором, що створює у гостей особливі враження.

Серед відомих світових представників формату «*бутік*» — *The Grey Hotel* (Мілан), *Puerta America* (Мадрид), *Sydney House* (Лондон), *Edition Hotels* (Лондон, Майямі, Стамбул, Нью-Йорк).

В Україні цей формат почав активно розвиватися після 2010 року. Найвідомішими прикладами є «Опера», «Воздвиженський», «Podol Plaza», «Burger Hotel» (Київ), «Vintage Boutique» (Львів), «Reikartz Кора» (Полтава). З початком повномасштабної війни у 2022 році готельна індустрія України зазнала суттєвих структурних трансформацій, що вимагали швидкої адаптації до кризових умов і нових соціально-економічних реалій. Значна частина закладів гостинності була змушена переформатувати діяльність, скоротивши номерний фонд, переобладнавши приміщення для розміщення внутрішньо переміщених осіб, волонтерів, військовослужбовців або міжнародних місій гуманітарної допомоги. Поряд із цим готелі активно створювали укриття та безпечні зони, забезпечували автономні джерела електропостачання, генератори, системи опалення та водопостачання, що дало змогу зберегти безперервність роботи в умовах енергетичної нестабільності.

У період 2023–2025 років відбувається поступове відновлення ринку готельних послуг, однак за оновленою моделлю — із акцентом на енергоефективність, цифровізацію, екологічність і гнучкість управління. Особливо динамічно розвиваються бутік-готелі, які завдяки своїм масштабам і креативним концепціям швидше реагують на зміни середовища. Такі заклади впроваджують інноваційні технологічні рішення, зокрема системи онлайн-бронювання, QR-реєстрацію гостей, безконтактні чеки та оплати, мобільні ключі, а також «smart-room»-технології, що забезпечують інтелектуальне керування кліматом, освітленням, мультимедійними засобами та безпекою.

Паралельно формується тренд на створення власних мобільних застосунків і цифрових платформ для управління клієнтським досвідом (guest experience). За їх допомогою гість може не лише здійснювати бронювання чи онлайн-чеки, а й персоналізувати умови перебування — вибрати тип сніданку, налаштувати комфорт у номері, замовити додаткові послуги або оцінити сервіс у режимі реального часу.

Варто зазначити, що цифровізація бутік-готелів в Україні є не просто технологічним трендом, а необхідною умовою їхньої конкурентоспроможності. Згідно з сучасними дослідженнями, підприємства, які інтегрували комплексні CRM-системи, аналітику даних і автоматизоване управління процесами, демонструють підвищення рентабельності на 15–20 %, а також зростання рівня задоволеності клієнтів (NPS) у середньому на 25–30 %.

Крім того, активне впровадження цифрових сервісів сприяє оптимізації витрат, скороченню споживання ресурсів, підвищенню безпеки та оперативності обслуговування. Зокрема, системи безконтактної реєстрації й онлайн-комунікацій дозволяють зменшити навантаження на персонал, що особливо актуально в умовах кадрового дефіциту. Таким чином, бутік-готелі стають лабораторією інновацій у готельному секторі України, демонструючи синергію технологій, дизайну та сервісу в умовах воєнного й післявоєнного відновлення.

Показовими прикладами успішної цифрової трансформації у форматі бутік-готелів в Україні є *Opera Hotel*, *FERENC Hotel & Restaurant*, *Iris Art Hotel*, *Wall Street Hotel*, *Bank Hotel* та *Vintage Boutique Hotel*.

Так, Opera Hotel Kyiv (м. Київ) належить до міжнародної мережі The Leading Hotels of the World і є прикладом інтеграції класичної розкоші з сучасними технологічними рішеннями. Під час війни готель частково переорієнтував діяльність, створивши укриття та автономну енергосистему, а також упровадив мобільну систему бронювання і цифрову комунікацію з гостями. Використання CRM-платформи дозволило оптимізувати управління клієнтською базою, персоналізувати обслуговування та зберегти високий рівень сервісу навіть в умовах скорочення персоналу.

FERENC Hotel & Restaurant (м. Львів) — приклад сучасного концептуального готелю, що поєднує історичну архітектуру та креативний дизайн із цифровими інструментами управління. У 2024 р. заклад упровадив QR-реєстрацію гостей, “smart-room”-технології та мобільний застосунок для дистанційного замовлення послуг ресторану, таксі, хімчистки тощо. Готель також реалізує екологічну ініціативу Green Stay Program, орієнтовану на скорочення споживання ресурсів і формування сталого бренду.

Iris Art Hotel (м. Харків) є прикладом успішної адаптації до кризових умов. У 2023–2024 рр. він модернізував інфраструктуру відповідно до стандартів енергозбереження, встановив генератори та автономне опалення, а також запровадив систему безконтактної оплати і “smart-control” кімнатного простору. Для гостей створено можливість онлайн-бронювання через соціальні мережі й миттєвий зв’язок із персоналом за допомогою месенджерів.

Крім того, Bank Hotel (м. Львів) позиціонує себе як “інтелектуальний готель нового покоління”, що поєднує арт-простір, ресторанну локацію та digital-платформу взаємодії з клієнтами. Гості можуть керувати параметрами проживання, замовляти додаткові послуги чи бронювати події безпосередньо через мобільний додаток. Зазначені приклади демонструють, що українські butik-готелі активно інтегрують технологічні рішення в систему сервісу, орієнтуючись на індивідуальний підхід, безпечність і комунікаційну відкритість. Цифровізація стала не лише інструментом виживання у складних умовах, а й ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Попри відносно високі інвестиційні витрати (приблизно від 400–700 тис. дол. США на відкриття невеликого закладу), рентабельність butik-готелів сягає 18–25 %, а середній рівень завантаженості — понад 70 %, що свідчить про стійкий попит. Успіх таких готелів забезпечується ефективним менеджментом, маркетинговими комунікаціями та якістю персоналу.

Просування таких закладів базується не на масовій рекламі, а на цифровому маркетингу, соціальних мережах і рекомендаціях гостей. Це відповідає сучасній тенденції «experience economy» — коли головним продуктом стає унікальний досвід, емоції та індивідуальність. У світі формат butik-готелів також еволюціонує. Співпраця Яна Шрагера з корпорацією Marriott International створила бренд Edition Hotels, який поєднав у собі індивідуалізований підхід і ресурси глобальної мережі. Цей приклад демонструє, що навіть великі корпорації інтегрують концепцію “бутику”, аби задовольнити попит нової генерації мандрівників — креативних, мобільних, екологічно свідомих і цифрово активних.

У 2025 році розвиток butik-готелів в Україні має значний потенціал. Зростає попит на малі дизайнерські заклади в історичних центрах міст, еко-бутики у рекреаційних зонах (Карпати, Поділля, Закарпаття), а також апарт-бутики з довгостроковим проживанням для релокованих фахівців та іноземних волонтерів. Тренди включають: інтеграцію «зелених технологій» (сонячні панелі, енергоефективне освітлення, сортування відходів); розвиток digital guest experience — мобільні додатки, безключовий доступ, онлайн-кастомізація номерів; створення тематичних концептів (“art boutique”, “heritage hotel”, “wellness boutique”); поєднання готельної, гастрономічної та культурної складових (butik-готель як простір подій, дегустацій, виставок).

Такі заклади стають важливим інструментом формування туристичної привабливості України та посилення її міжнародного іміджу. Butik-готелі формують окремий сегмент у структурі сучасної готельної індустрії України. Їхня унікальність полягає в поєднанні інноваційного мислення, дизайнерської естетики, персоналізованого сервісу й соціальної відповідальності. У післявоєнний період вони мають потенціал стати символом відновлення українського туризму, відображаючи європейські стандарти якості та національну ідентичність. Розвиток цього формату є перспективним напрямом для інвесторів, сприяє підвищенню конкурентоспроможності галузі, створенню нових робочих місць і формуванню позитивного бренду України на міжнародному туристичному ринку.

Список використаних джерел:

1. Дмитришин Б.В. Innovation as a Determining Factor in the Development of the Hospitality Business. Центральнотуркранський науковий вісник. Економічні науки, 2023, № 9(42), с. 58–66. DOI:10.32515/2663-1636.9(42).58-66
2. Ільницька-Гикавчук Г. Innovation as a Tool for Sustainable Development of the Hotel Industry. Економіка розвитку систем, 2025, 7(2), с. 56–60. DOI:10.32782/2707-8019/2025-2-8
3. Бойко В. Marketing Innovations for Creating a Hotel Business Brand in Global Practice. European Science, 2023, № sge25-02, с. 166–183. DOI:10.30890/2709-2313.2023-25-00-021.
4. Казіюка Н.П., Гуменюк В.В., Семирг Л.І., Білян О. International Information Technologies and Their Role in Improving the Efficiency of Organization of the Hotel and Restaurant Business. The Actual Problems of Regional Economy Development, 2023, 2(19), с. 29–41. DOI:10.15330/apred.2.19.29-41.
5. Романиха О.М., Шаповалова І.В., Шуляк Н.В. Development Trends of the Global Hotel Market and the Place of Ukraine in It. Trade and Market of Ukraine, 2023, № 2(54), с. 27–36. DOI:10.33274/2079-4762.2023.54-2-27-36

УДК338.48(479.22)

**Трач В.В., здобувачка вищої освіти І курсу гр. ТЗ-12, ФБСО
Науковий керівник Любченко В.В., к.і.н., доцент
кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Державний університет «Житомирська політехніка»**

Особливості винного туризму Грузії

Грузія — країна з давніми традиціями виноробства, де культивується понад 400 сортів винограду, а вино готується повсюди. Поряд із виробництвом відомих марочних вин на заводах, майже в кожному домі готують домашнє вино. Відмінністю традиційної грузинської технології є використання квеври — гігантського глиняного глека без ручок, який закопують у землю для підтримання температури, ідеальної для бродіння. Стиглий виноград поміщають у квеври разом зі шкіркою та кісточками, а бродіння відбувається завдяки природним бактеріям на ягодах [4]. На противагу цьому, європейська технологія передбачає проціджування сусла і подальше бродіння в алюмінієвих цистернах, після чого молоде вино або дозріває в дубових бочках, або розливається в пляшки. Грузія – Батьківщина виноробства, було підтверджено археологічними знахідками. У 2015 році археологічні розкопки на південному сході Грузії виявили глиняні амфори (квеври), датовані 6000 роком до нашої ери. Аналіз залишків винограду всередині цих 8000-річних посудин науково підтвердив, що стародавня Грузія є найдавнішим місцем виноробства у світі, випередивши початок Залізного віку на 5000 років. Ця країна, що є прабабківщиною багатьох сучасних європейських та азійських сортів, сьогодні продовжує плекати свою національну виноробну спадщину, виробляючи видатні вина та активно розвиваючи винний туризм [3].

Помаранчеве вино – це унікальний феномен, що став містком між сивою давниною та вимогливим сучасним світом. У ньому гармонійно переплелися стародавні виноробні традиції та сучасний попит на все справжнє й натуральне. Коріння цього чарівного напою сягає глибин історії: Грузія, особливо її легендарний регіон Кахетія, вважається місцем зародження помаранчевого вина [1]. Тут, у землі, що дихає історією, традиції його виготовлення у квеври налічують понад 8 тисяч років.

Кахетія є серцем грузинського виноробства, виробляючи понад половину всього винограду країни. Цей регіон відомий розташуванням як старовинних, так і сучасних виноробень, що застосовують як традиційні, так і європейські методи. Одним із провідних підприємств є винний завод «Теліані Велі», продукція якого експортується по всьому світу. Кахетія пропонує туристам широкий вибір відомих грузинських вин, включаючи ті, що виготовлені у квеври. Серед найбільш відомих сортів — червоний виноград Сапераві та знамените солодке червоне вино Кіндзмараулі, що виробляється саме з нього. Відвідування Кахетії є обов'язковим для тих, хто прагне відчувати різноманіття грузинської винної культури. Імеретія посідає друге місце за значимістю серед виноробних регіонів Грузії. Місцеві вина відомі своєю легкістю та свіжістю, завдяки чому вони користуються високим попитом серед мандрівників. Серед знакових імеретинських вин — біле вино Цолікаури, що має виразні квіткові аромати та приємну кислинку. Також у регіоні культивується Оджалеші — рідкісний червоний сорт винограду. Окрім дегустації вин, подорож Імеретією дає можливість відвідати стародавні монастирі та церкви, де виноробні традиції зберігаються і передаються майстрами з покоління в покоління. Рача-Лечхумі — це невеликий за розмірами, але значущий виноробний регіон Грузії, який славиться своїми десертними винами. Найвідомішим представником є Хванчкара - червоне напівсолодке вино з багатою історією. Крім цього популярного сорту, регіон виробляє унікальні вина в обмежених кількостях, які є одними з найкращих у своїй категорії.

Виноробно-туристичний комплекс SHUMI, розташований у серці Кахетії (село Цинандалі), несе прапор якості, бо його досягнення були визнані на світовому рівні: SHUMI здобув почесне звання кращого виробника Грузії. Сьогодні він є безумовним лідером грузинського етнотуризму, пропонуючи унікальний досвід. Інфраструктура комплексу - справжній скарб для поціновувачів: тут розташований перший у Грузії Музей вина, де оживає тисячолітня історія напою, та унікальна приватна колекція ампелографії, що відкриває таємниці виноградних сортів. Ви зможете зазирнути в автентичну Марані, де вино створюється з душею, а потім зануритися у тишу знаменитої Енотеки — підвалу-сховища, де час оберігає найкращі взірці SHUMI. Довершує картину чудовий, сповнений натхнення сад зі скульптурами, створюючи ідеальний простір для насолоди вином і красою [2].

Список використаних джерел:

1. Бурштинове вино. - URL: <https://share.google/dFEQJJSxMp3rnZ6ki>
2. Виробничо-туристичний комплекс SHUMI. - URL: <https://share.google/x1iRXp8IFfSXTtMvI>
3. Археологічні знахідки. - URL: <https://share.google/x1iRXp8IFfSXTtMvI>
4. Основні виноробні регіони Грузії. - URL: <https://compass-group.com.ua/blog/gruzinske-vino-yaki-sorti-varto-sprobuvati-ta-de-yix-sukati>

УДК 338.48:659.1

**Федорчук В.В., здобувачка вищої освіти III курсу гр. ГРС-6, ФБСО
Ярмолюк Д.І., старший викладач кафедри туризму та
готельно-ресторанної справи
Державний університет «Житомирська політехніка»**

Використання соціальних мереж для просування готелів і ресторанів

Соціальні мережі, створені як платформа для спілкування людей, нині є потужним засобом масової комунікації. Мережі вільно формують об'єднання людей і групи за інтересами. Вони здатні сприймати та самостійно створювати нові комунікативні конфігурації, недоступні для традиційних інститутів, і виступають інструментом, за допомогою якого велика кількість користувачів глобальної мережі отримують додаткові можливості у спілкуванні.

В умовах розвитку цифрових технологій соціальні мережі стали одним із найпотужніших інструментів маркетингових комунікацій у сфері гостинності. Готелі та ресторани активно використовують соціальні мережі для залучення нових клієнтів, формування позитивного іміджу закладу та підтримання зворотного зв'язку з аудиторією. Такі платформи, як Instagram, Facebook, TikTok, YouTube і Telegram, дозволяють створювати унікальний візуальний контент, який демонструє атмосферу, рівень сервісу та якість послуг.

Просування в соціальних мережах має низку переваг. По-перше, це оперативний і прямий контакт із потенційним клієнтом. По-друге, можливість точно налаштовувати рекламні кампанії за допомогою таргетингу дозволяє досягати максимальної ефективності при мінімальних витратах. По-третє, соціальні мережі допомагають будувати довіру та лояльність споживачів завдяки відгукам, коментарям і особистому спілкуванню з представниками закладу.

Особливе значення має контент-стратегія, адже якість фото, відео та текстових матеріалів безпосередньо впливає на сприйняття бренду. Готелі часто публікують інформацію про номери, акції, заходи, сезонні пропозиції, а також знайомлять користувачів із персоналом, що створює атмосферу відкритості та довіри. Ресторани, своєю чергою, демонструють страви, процес приготування, інтер'єр і відгуки гостей.

Водночас використання соціальних мереж має певні труднощі: необхідність регулярного оновлення контенту, витрати часу і ресурсів на створення якісних матеріалів, ризик появи негативних коментарів або фейкових відгуків. Тому заклади мають планувати свою діяльність у мережі стратегічно, застосовуючи інструменти SMM-аналітики, рекламні бюджети й елементи кризового менеджменту.

В Україні, як і в інших країнах, що розвиваються, управління соціальними медіа не розвивалося належним чином. Крім того, можна виділити низку помилок, які виникають під час просування веб-сайтів і негативно впливають на бренд та імідж готелів та ресторанів. Серед них – неправильне спілкування. Важливо, щоб менеджери готелів усвідомлювали, що соціальні медіа мають свою мову спілкування, яка є простою та доброзичливою. Незважаючи на серйозний імідж, компанія повинна спробувати використовувати цю мову, інакше соціальні медіа не приймуть його. Некваліфікований персонал: часто в готелях немає співробітників, які добре знають роботу із соціальними медіа, тому сторінки в інтернет-мережі наповнюють менеджери готелів, які не обізнані зі специфікою роботи наповнення інтернет-контенту. Дефіцит навчальних курсів: нині є дуже мало освітніх курсів, які навчають майбутніх менеджерів із туризму, як ефективно працювати в соціальних медіа. Часто людям, які хочуть працювати у цьому напрямі, доводиться займатися самоосвітою. У компанії повинна бути цільова аудиторія – під час планування тієї чи іншої рекламної кампанії необхідно чітко виокремити, на який сегмент споживачів вона буде орієнтована.

Використання соціальних мереж як засобу просування готелів є маловитратним і дає можливість охоплювати широку цільову аудиторію, швидко інформувати реальних і потенційних клієнтів про нові пропозиції, формувати попит на послуги. Таким чином, соціальні мережі є важливим складником ефективного просування готельно-ресторанного бізнесу. Компетентне використання цих інструментів сприяє підвищенню конкурентоспроможності закладу, зміцненню його іміджу та розширенню клієнтської бази.

Список використаних джерел:

1. Башинська І.О. Маркетингові комунікації підприємства у соціальних мережах. Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент». 2012. Випуск 9 (34). Частина 1. С. 36–41.
2. Кітченко О., Ібрагімов Т. Social media marketing як інструмент просування продуктів підприємства на ринок. Економіка та управління підприємствами. Випуск 3 (14). 2019. С. 179–184.
3. Social Media Trends 2024 // MarketingHub. URL: <https://marketinghub.com>
4. Просування ресторану в соціальних мережах. URL: <https://www.bizmaster.xyz/2018/03/prosuvannyarestoranu-v-sotsialnyh-merezhah.html>

УДК 379.85

**Ходоровська М.С., здобувачка вищої освіти III курсу гр. ГРС-6, ФБСО
Науковий керівник: Ярмолюк Д.І., старший викладач кафедри туризму
та готельно-ресторанної справи
Державний університет «Житомирська політехніка»**

Регуляторні вимоги при міжнародних та внутрішніх подорожах з домашніми улюбленцями

Здійснення туристами міжнародних подорожей з домашніми улюбленцями потребують ретельної підготовки та дотримання регуляторних вимог, які встановлюються країнами для запобігання поширенню різних хвороб і забезпечення безпеки тварин. Перед поїздкою власникам необхідно ознайомитися з правилами ввезення та вивезення тварин, вимогами щодо вакцинації, наявності мікрочіпа, ветеринарних сертифікатів і проходження карантинних процедур у разі потреби. Невиконання цих вимог може призвести до затримки на кордоні, відмови у в'їзді тварини або навіть її ізоляції. Тому відповідальна підготовка документів і дотримання міжнародних стандартів є основою безпечної та комфортної подорожі з улюбленцем.

Держпродспоживслужба України визначає некомерційне переміщення тварин (а саме собак, котів і домашніх тхорів (фреток)) як будь-яке переміщення, що не має на меті продаж чи передачу права володіння домашньою твариною, у кількості, що в сумі не перевищує 5 голів. Для цього Службою було затверджено чек-лист для подорожі з домашнім улюбленцем за кордон [1]:

- за 4 місяці – ознайомитися з вимогами країн, до якої планується подорож;
- за 4 місяці – чипувати та провакцинувати тварину проти сказу;
- за 3 місяці – здати аналіз крові тварини на визначення титру та антитіл до вірусу сказу;
- за 72 години – оформити ветеринарний паспорт за формою Ф-1 у державній ветеринарній лікарні;
- за 72 години – оформити останній документ – міжнародний ветеринарний сертифікат.

Щодо інших видів домашніх улюбленців, таких як морські свинки, декоративні кролики, шиншили, тхори, хом'ячки та інші дрібні тварини, до них не застосовуються суворі вимоги, як у випадку з собаками чи котами. Зазвичай такі улюбленці можуть подорожувати у спеціальних контейнерах, переносках або клітках, що здатні забезпечити їхню безпеку та комфорт під час поїздки, а також не створюють незручностей для інших пасажирів. Проте навіть за відсутності жорстких правил перевезення таких тварин варто заздалегідь уточнити деталі у відповідних установах або на офіційному сайті перевізника, адже окремі вимоги можуть відрізнятися залежно від типу маршруту. Крім того, рекомендується мати при собі ветеринарну довідку про стан здоров'я тварини [4].

Під час міжнародних залізничних подорожей з домашніми тваринами діють різні правила залежно від країни призначення. До Польщі, Чехії, Словаччини та Молдови дозволяється перевозити дрібних тварин у всіх поїздах без необхідності викупу місць – головне, щоб улюбленець був у переносці або іншим чином забезпечував комфорт і безпеку інших пасажирів. Для поїздок до Угорщини, Австрії та Румунії діють дещо суворіші умови: тварини зростом до 45 сантиметрів можуть подорожувати разом із власником у спеціальному контейнері-переносці, але для них обов'язково потрібно придбати окремий квиток. Якщо ж мова йде про перевезення великих собак, то вони допускаються до поїздки лише в наморднику, на жорсткому повідку та за умови викупу всіх місць у купе, щоб уникнути конфліктних ситуацій і гарантувати безпеку пасажирів [6]. Загалом у всіх країнах Європейського Союзу встановлені наступні правила для подорожування з домашніми улюбленцями [1]:

- 1) тварина має бути ідентифікованою за допомогою мікрочіпу;
- 2) тварина має бути вакцинованою від сказу;
- 3) тварина повинна мати актуальний результат тесту для визначення антитіл до збудника сказу;
- 4) тварина повинна мати дійсний сертифікат про стан здоров'я.

Для українських біженців, які виїжджають до країн ЄС зі своїми домашніми тваринами, діють спрощені правила перетину кордону: прикордонники зазвичай впускають навіть без наявності ветеринарних документів, щеплень або мікрочіпів. Власникам котів, собак і фреток достатньо заповнити відповідну декларацію чи анкету на місці, після чого ветеринарні служби допоможуть оформити необхідні документи, провести мікрочіпування та вакцинацію від сказу – часто безкоштовно. Для дрібних тварин, таких як гризуни, декоративні кролі, рептилії чи земноводні, формальні вимоги не застосовуються. У більшості країн ЄС (Польща, Словаччина, Угорщина, Румунія, Молдова, Чехія, Німеччина, Литва, Латвія, Естонія, Італія, Бельгія, Данія, Нідерланди, Фінляндія, Ірландія, Норвегія, Португалія, Словенія, Швейцарія та ін.) передбачено оформлення документів та проведення щеплень уже після перетину кордону, а у разі відсутності всіх необхідних процедур власники отримують чіткі інструкції щодо легалізації тварини на місці. У більшості випадків оформлення проводиться через місцевих ветеринарів або електронні форми, контактні адреси яких надають відповідні урядові служби. Винятки становить лише Велика Британія, де правила Єврокомісії не застосовуються, і умови ввезення залишаються стандартними. Такий підхід забезпечує українцям можливість безпечно евакуювати своїх улюбленців, не відкладаючи поїздки через бюрократичні перепони [3].

Щодо подорожі з тваринами в межах України, які стали зручнішими завдяки оновленим правилам перевезення, що діють з 2024 року. Після громадського обговорення та співпраці АТ «Укрзалізниця» з міністерствами й зоозахисниками було розширено можливості для перевезення домашніх і службових тварин

у поїздах. Тепер великі собаки висотою понад 45 см у холці, можуть подорожувати не лише у купейних вагонах, а й у вагонах класу «Люкс», швидкісних поїздах «Інтерсіті+» та міжнародних вагонах типу RIC за умови викупу всіх місць або блоку місць поруч. Службові собаки військових і представників Сил оборони мають право безоплатного проїзду в усіх вагонах, але повинні бути в наморднику та на повідку. Для дрібних тварин правила стали гнучкішими – вони можуть подорожувати навіть без жорстких переносок, якщо пасажир викупив усе купе, використовуючи натомість м'які сумки чи рюкзаки-переноски з водонепроникним дном. Такі зміни покликані зробити поїздки з улюбленцями комфортнішими як для власників, так і для інших пасажирів [5].

Зоозахисники, у свою чергу, радять власникам домашніх улюбленців дотримуватися наступних правил для їх комфортного перевезення [2]:

1) обмежувати харчування перед поїздкою для уникнення нудоти та дискомфорту тварини. Краще дати невелику кількість їжі за кілька годин до виходу з дому, а під час подорожі замінити звичайну їжу на смаколики або легкі перекуси;

2) оскільки подорож може викликати стрес у тварини, заздалегідь продумати про способи заспокоєння. У ветеринарних аптеках є природні заспокійливі на основі трав, які допомагають знизити тривогу у тварини;

3) для котів, собак або інших маленьких тварин важливо мати зручну переноску, де тварина почуватиметься безпечно. Вона повинна бути достатньо просторою, щоб тварина могла лежати, повертатися та відчувати себе спокійно під час поїздки;

4) важливо взяти запас пелюшок або одноразових підстилок, що допоможе підтримувати чистоту переноски і дозволить тварині відчувати себе комфортно навіть під час тривалого переїзду;

5) тварини потребують води під час поїздки, тому обов'язково необхідно брати зручну поїлку або мисочку та достатню кількість свіжої води, що особливо важливо при тривалих переїздах або в спеку;

6) для котів обов'язкові шлейка та повідець – їх можуть попросити при перевірці документів або під час короткого вигулу. Для собак необхідно мати намордник і повідець, оскільки ці вимоги часто є обов'язковими при перетині кордонів у європейських країнах;

7) робити перерви для відпочинку, стежити за температурою у салоні транспорту та уникати надмірного шуму чи стресових ситуацій.

Таким чином, подорожі з домашніми улюбленцями потребують уважного планування, дотримання низки регуляторних і практичних вимог. Для міжнародних поїздок важливо враховувати правила ввезення та вивезення тварин, вакцинації, мікрочіпування, наявності всіх ветеринарних сертифікатів і можливого карантину, тоді як для українських біженців у ЄС передбачені спрощені процедури, що дозволяють перетинати державний кордон навіть без документів із подальшою легалізацією тварини на місці. В середині України з 2024 року оновлені правила перевезення поїздами зробили подорожі комфортнішими як для власників, так і для тварин, з урахуванням розміру та виду улюбленця, а також наявності службових собак. Важливо також дбати про фізичний і психологічний комфорт тварин під час поїздки. Дотримання цих норм і порад забезпечить безпечну, комфортну та організовану подорож для тварин і їх власників, знижуючи ризики стресу, хвороб та конфліктних ситуацій.

Список використаних джерел:

1. Вимоги до некомерційного переміщення тварин: офіційний веб-сайт Держпродспоживслужби. URL: <https://dpss.gov.ua/mizhnarodne-spivrobotnictv/veterinariya-ta-bezpechnist/vimogi-do-nekomercijnogo-peremishchennya-tvarin>

2. Подорож з домашніми тваринами. Поради та вимоги зоозахисників. Karavan. URL: <https://karavan.ua.vip/blog/useful/how-to-prepare-for-traveling-with-pets/>

3. Правила для біженців з України щодо в'їзду з тваринами до країн ЄС. Вгору. URL: <https://vgoru.org/istoriyi/pravila-dlya-bizhenciv-z-ukraini-shodo-vizdu-z-tvarinami-do-krain-yes>

4. Українцям нагадали правила подорожей з домашніми улюбленцями за кордон. УНІАН. URL: <https://www.unian.ua/tourism/lifehacking/pravila-vivezennya-domashnih-tvarin-za-kordon-shcho-varto-znati-v-2025-roci-13020906.html>

5. Укрзалізниця затвердила нові правила перевезення тварин у поїздах. Їх розробляли спільно з UAnimals. Зоозахисна громадська організація UAnimals. URL: <https://uanimals.org/novyny/ukrzeliznytsia-has-approved-new-rules-for-transporting-animals-on-trains/>

6. Як подорожувати з домашніми тваринами потягом у 2025 році: нові правила перевезення по Україні та за кордон. Visit Ukraine. URL: <https://visitukraine.today/uk/blog/1772/how-to-travel-with-pets-by-train-rules-of-transportation-in-ukraine-and-abroad>

УДК338:796(728.1)

Холодченко Н.С., здобувачка вищої освіти І курсу гр. ТЗ-12, ФБСО
Науковий керівник: Любченко В.В., к.і.н., доцент
кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Державний університет «Житомирська політехніка»

Екстремальний туризм в Гватемалі. Вулканічний альпінізм

Екстремальний туризм - це подорожі в небезпечні місця, такі як гори, джунглі, каньйони, печери, та пустелі, або участь у небезпечних подіях і в заходах. Екстремальний туризм перетинається з екстремальними видами спорту, і головною привабливістю обох є «приплив адреналіну» в небезпечний момент.[1] Вулканічний альпінізм - це екстремальний вид активного відпочинку, що полягає у сходженні на вулкани, часто з можливістю спостерігати за потоками лави. Він поєднує класичний альпінізм та екстремальні умови, пропонуючи унікальний досвід для любителів гострих відчуттів. Одна з популярних країн для вибору вулканічного альпінізму є Гватемала. Найвідоміші вулкани для сходження є Акатенанго, Фуего і Пакая. Акатенанго - стратовулкан у Гватемалі, розташований приблизно за 29 км від міста Антигуа, що входить до списку об'єктів Всесвітньої спадщини ЮНЕСКО. Підйом на вулкан триває загалом від 10 до 12 годин але більшість людей розподіляють його на два дні. Він включає 1570 м підйому та спуску, піднімаючись на висоту 3976 м на вершині. Стартова точка починається з села Ла-Соледад. Перша частина маршруту це гравійна стежка через сільськогосподарські угіддя. Після цього ви потрапляєте на сам початок стежки. Стежка звивається крізь ліс і кущі, та крутого підйому. На висоті 3750 м розташоване місце де туристи можуть заночувати в наметах. На світанку групи підіймаються на вершину Акатенанго, щоб зустріти схід сонця і побачити вибухи вулкана Фуего. Для цієї подорожі гід не потрібний. [2] Вулкан Фуего - найактивніший вулкан у Центральній Америці. Він відомий своєю постійною активністю на низькому рівні - кожні 15-20 хвилин відбуваються невеликі виверження газу, попелу та лави. Як один з найактивніших вулканів світу, до Фуего потрібно ставитися з обережністю. Поряд з його частими, невеликими виверженнями, траплялися й потужніші. У 2018 році він вивергнув 10кілометровий стовп попелу, що спричинило пірокластичний потік, що призвів до численних жертв. Після цієї жахливої трагедії Національний інститут сейсмології, вулканології, метеорології, та гідрології Гватемали посилив свою програму моніторингу вулканів. Дуже важливо бути обізнаними та сприймати останні поради щодо безпеки - саме тому рекомендується проходити маршрут лише з досвідченим місцевим гідом. Він буде постійно на зв'язку з владою, яка контролює Фуего. Навіть у періоди низької вулканічної активності неможливо піднятися аж до краю кратору вулкана. [3] Вулкан Пакая є одним з найвідоміших вулканів Гватемали, його висота становить 2552 метри. Вулкан має дві головні вершини: Серро-Чіно та Серро-Гранде. Перша - це згаслий конус, з якого відкривається панорамний вид на околиці, а друга - активний конус, що викидає пару та газ. Похід зазвичай веде до підніжжя Серро-Гранде, де можна побачити потоки лави та відчутти жар скель. Іноді, залежно від вулканічної активності та погодних умов, можна буде піднятися до Серро-Чіно або до оглядового майданчика поблизу кратера. Похід починається з полого схилу через лісисту місцевість. Приблизно через 20 хвилин ви досягнете контрольного пункту, де вам потрібно буде пред'явити свій браслет, який підтверджує оплату вхідного квитка. Далі стежка стає крутішою та кам'янистішою, коли ви потрапляєте в лавові поля. Остання частина походу є найскладнішою, оскільки доведеться перелазити через великі валуни та пухкий гравій. Стежка закінчується на рівнині, де можна відпочити та насолодитися краєвидами. [4]

Українські туристичні агенства такі як OutdoorUkraine та Pohid V Gory пропонують спеціалізовані тури до Гватемали. Вони повністю забезпечують логістику, спорядження та професійний супровід. Тож вулканічний альпінізм в Гватемалі, попри високий рівень ризику, є стратегічно важливою формою екстремального туризму. Він сприяє залученню міжнародних туристів, стимулює місцеву економіку та формує позитивний імідж країни як центру екстремальних пригод.

Список використаних джерел:

1. Види та особливості екстремального туризму - URL:https://tourlib.net/statti_ukr/kukuruza.htm
2. A guide to climbing Acatenango volcano in Guatemala – URL:<https://www.muchbetteradventures.com/magazine/acatenango-volcano-hike-guide/>
3. A guide to visiting Guatemala's volcán de Fuego URL:<https://www.muchbetteradventures.com/magazine/volcan-de-fuego-acatenango-guide/>
4. Pacaya Volcano Hike – URL:<https://www.backpackerswanderlust.com/pacaya-volcano-hikedifficulty/>

УДК 338:48

Чичерський К.І., здобувач вищої освіти II курсу гр. ТЗ-8М, ФБСО
Науковий керівник: Горшкова Л.О., старший викладач
кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Державний університет «Житомирська політехніка»

Якість як важлива складова надання туристичних послуг

Якість є важливим показником виробничо-господарської діяльності підприємств, оскільки від неї залежить конкурентоспроможність продукції, ступінь задоволення споживачів, і в остаточному підсумку прибутки. Покращення якості є безперервним завданням підприємств, що зумовлено науково-технічним прогресом, зміною потреб споживачів, зростанням конкуренції. Для підприємств важливо оцінити рівень якості своїх послуг, щоб знати свої сильні та слабкі сторони.

Якість туристичної послуги досить важко визначити, оскільки на неї впливають такі особливості туристичного продукту: комплексність (тобто він складається з комплексу послуг, зокрема розміщення, харчування, транспортування та ін.); нематеріальний характер; нерозривність виробництва і споживання; суб'єктивність оцінювання; сезонність потреб туристичних послуг; часова різниця між купівлею і споживанням. Якість туристичного продукту має суб'єктивний характер, і її рівень споживач оцінює на підставі порівняння своїх очікувань і реального відчуття від споживання послуги. Оскільки туристичний продукт є комплексною послугою, тому якість є сумарним показником якості цих різних складників послуг. Якщо хоча б якийсь складник має недоліки, це негативно впливає на ступінь задоволення споживача. Туристична послуга має нематеріальний характер, тому на рівень її якості значний вплив чинить людський фактор, тобто сам процес обслуговування. При цьому клієнт оцінює якість послуги на всіх етапах створення продукту, починаючи з приходу в туристичну фірму, замовлення продукту і споживання. Усі ці особливості туристичних послуг зумовлюють і спеціальні методи оцінювання їх якості.

На показники функціональної якості туру значний вплив чинить людський фактор, і вони враховують: - культуру обслуговування у засобах розміщення, харчування, якість харчування; - психологічну атмосферу туру, взаємовідносини з учасниками туру, з місцевим населенням; - атмосферу і психологічний клімат у туристичній фірмі; - фахову презентацію туристичного продукту, екскурсійної програми; - комфортність транспортного обслуговування тощо. Естетичні показники враховують естетичне оформлення туристичного підприємства, закладів розміщення, харчування; формування гармонійного цілісного туристичного продукту; естетично привабливе обслуговування тощо. Екологічні показники передбачають наявність екологічно чистого середовища, використання екологічних матеріалів, технологій, відвідування дикої природи, незайманих людиною територій. На нашу думку, ці показники якості є також важливими, оскільки туристи прагнуть не тільки відпочити, але і оздоровитися, а інколи відвідати незаймані природні об'єкти, "поспілкуватися" з природою.

Економічні показники – це ціна туристичного продукту, оптимальне співвідношення "ціна – якість", витрати на рекламну кампанію. Водночас, ергономічні показники охоплюють: оптимальні параметри мікроклімату для людини на всіх етапах туристичного обслуговування (у транспортних засобах, закладах розміщення, харчування тощо); фізіологічна і психологічна комфортність середовища перебування туриста; антропометрична відповідність предметів людині. Інформаційні показники – це доступність інформації про туроператора і турагента, якісна реклама в засобах масової інформації, якісні брошури та інші рекламні матеріали, поширення інформації Інтернетом тощо. Варто зазначити, що ступінь задоволення споживача має психологічний, емоційний характер, і перед турфірмами стоїть складне завдання задовольнити клієнта і змусити його надалі звертатися за послугами. З огляду на це, для визначення своїх конкурентних позицій, сильних і слабких позицій доцільно оцінювати якість туристичних послуг.

На основі викладеного можна зробити висновки, що оцінити якість туристичних послуг досить складно, оскільки туристичному продукту властиві такі риси, як нематеріальність, комплексність, суб'єктивність тощо. Тому для оцінювання якості послуг використовують спеціальні методи, які переважно ґрунтуються на анкетуванні й опитуванні споживачів.

Список використаних джерел:

1. Глубоченко К. О., Дорошенко О. М. Аналіз сучасного стану ринку та перспективи туристичних послуг в Україні // *Modern Economics*. 2021. № 30(2021). С. 71-75.
2. Журба, І. Є., & Несторишен, І. В. (2022). Вдосконалення туристичної логістики в контексті покращення якості туристичних послуг. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 1(4).

УДК 640.4:316.7

**Шевелюк М.М., доктор філософії з культурології,
викладач кафедри готельно-ресторанного бізнесу,
керівник Української школи гостинності
Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського**

Післявоєнна гостинність: український сервіс як чинник культурної ідентичності та сталого відновлення

Після повномасштабного вторгнення (2022 р.) Україна не лише переживає гуманітарну та економічну кризу - відбувається глибока культурна трансформація. У цьому контексті гостинність стає не лише сферою обслуговування, а засобом відновлення, психологічного захисту і формування нової наративної ідентичності. Метою дослідження є аналіз розвитку феномену «післявоєнної гостинності» в Україні, її ролі у конструюванні культурного бренду та соціальної згуртованості, а також визначення викликів і стратегій для HoReCa-сектору [1]. Війна нанесла серйозний удар по інфраструктурі туризму та гостинності: багато готелів були пошкоджені, деякі закриті через небезпеку, а інші - працюють в обмеженому режимі. У відповідь гостинність перейшла в режим «соціального фронту».

Заклади стали пунктами підтримки внутрішньо-переміщених українців, волонтерськими кухнями, прихистками, інформаційними центрами [2]. Це нове призначення сервісу зумовило трансформацію його смислу та ролі у суспільстві. У сучасному українському HoReCa секторі вже простежується специфічна модель сервісу, що відрізняється від міжнародних стандартів. Емоційна складова - теплий, особистісний підхід, адаптований до контексту кризи; культурна складова - використання національної символіки, локальних елементів інтер'єру, музики, страв; ціннісна складова - акцент на довірі, безпеці, соціальній відповідальності [3]. Наприклад, мережа Veterano Group, створена ветеранами, демонструє, як ресторан може бути і бізнесом, і частиною культурно-соціального проєкту [4].

Заклади цієї мережі працюють із відкритою місією, залученням громад і волонтерів. У 2024 році дипломатична зустріч між міністрами була проведена саме в одному з їхніх закладів - це підкреслює символічне значення такого сервісу [5]. Туризм і гостинність відіграють роль культурної терапії: подорожі та перебування в українських закладах допомагають людям відчувати співпричетність території, історії, подолання складнощів. Дослідження показують, як війна впливає на туристичні наративи й репрезентацію України в глобальному медіа-просторі [6]. Щоби сервіс був автентичним і професійним, треба виховувати кадри з новим типом компетенцій: емоційний інтелект, знання культури й символіки, навички роботи в кризових умовах. Українська школа гостинності впроваджує модулі, що поєднують практику, кейси, соціальне служіння [7].

Цифрові технології (PMS, QR-меню, чат-боти) оптимізують процеси, але мають поєднуватися з емпатією та персоналізацією. Концепція «digital empathy» передбачає, що автоматизовані системи зберігають можливість теплового людського звернення. Інновації - ключовий фактор стійкості галузі, коли технології служать продовженням людяності [8].

Отже, післявоєнна гостинність стає стратегічним культурним брендом України - символом стійкості, емпатії та довіри. Саме через сервіс світ бачить людяне обличчя українського народу.

Список використаних джерел:

1. Koval, O., & Katyukha, D. (2025). Strategies for Adapting the Hospitality Business during Martial Law and Post-War Recovery in Ukraine. Social Development: Economic and Legal Issues. DOI:10.70651/3083-6018/2025.1.09. <https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel/article/view/45>
2. Hospitality Net. (2023). Hospitality during crises: lessons from Ukraine's service resilience. <https://www.hospitalitynet.org/>
3. International Hospitality Institute. (2024). National identity in post-war hospitality: the Ukrainian case. <https://ihiworld.org>
4. Coffee or Die Magazine. (2024). Delivering Pizza ... One Cup at a Time. <https://www.coffeeordie.com/article/ukraine-veterano-coffee>
5. NV English. (2024). Blinken, Kuleba lunch at veteran-owned restaurant in Kyiv. <https://english.nv.ua/nation/blinken-kuleba-have-lunch-at-veteran-owned-restaurant-in-kyiv-photo-50418374.html>
6. Sage Journals. (2024). Tourism, War, and Media: The Russia-Ukraine War Narrative. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/00472875241245047>
7. Ukrainian School of Hospitality. (2024). Educational transformation in service training. <https://horecaschool.com.ua/>
8. UNWTO. (2024). Tourism for recovery: rebuilding with culture and empathy. <https://www.unwto.org/>

УДК 658.64

**Шкабара М.О., здобувач вищої освіти III курсу гр. ГРС-6, ФБСО
Ярмолюк Д.І., старший викладач кафедри туризму та
готельно-ресторанної справи
Державний університет «Житомирська політехніка»**

Креативне меню як маркетинговий інструмент ресторану

В сучасному світі стрімкий розвиток ресторанного бізнесу неможливо не помітити. Зараз, щоб втриматися на цьому ринку, вже мало просто існувати, з'явилась гостра необхідність виділитися і дивувати. У клієнтів з'явився надзвичайно великий вибір, і чи обере він саме твій заклад, чи піде до конкурента, залежить від того, наскільки ти привернеш його увагу. Людині стало мало простого, це пропонують майже всі, вона хоче вражень. Для представлення товару в ресторані використовують меню. Через меню ресторани пропонують для споживачів повний перелік страв та напоїв, що подають в закладі. Відповідно, меню є засобом комунікації, через який ресторанне господарство презентує пропоновані страви та напої.

Зазвичай перше, що клієнт бачить перед очима після того, як сідає за стіл, це меню. І саме цей момент деякі ресторани та кафе використовують, щоб запам'ятатися і полюбитися. Бо у більшості закладів меню має дуже простий стандартний вигляд та неясковий дизайн. Це чудова можливість виділитися, бо креативний підхід до будь-чого завжди може змінити правила гри.

Варіації таких меню закінчуються там, де закінчуються межі людського креативу. Вони можуть бути абсолютно різними, використовувати різноманітні кольори, фото, стилістичні оформлення та рішення. Саме меню може бути різних форм та складатися з різних матеріалів: паперу, картону, газетного паперу, їх комбінацій тощо. Також часто змінюються назви самих страв і напоїв, їх можуть доповнювати цікавими авторськими назвами, рідко змінювати повністю.

Деколи таке меню можна зустріти в онлайн форматі, це або копія фізичного меню, або окремо створений сайт із схожим чи таким самим дизайном. ЗРГ може використовувати як обидва варіанти меню, так і одне з них. Створення саме такого онлайн меню, хоча й потребує більше ресурсів, але має й більше плюсів. Один із них це універсальність, якщо будуть потрібні якісь зміни, замінити в електронному меню набагато простіше. Найбільший плюс у тому, що наявність креативного онлайн меню ще більше виділяє заклад серед конкурентів, адже більшість користуються типовими ресурсами для створення свого меню, які в подальшому мають абсолютно однаковий вигляд, і розрізнити їх буває дуже важко. А креативне меню одразу впізнається і викликає асоціації саме з цим закладом.

У цій ситуації головне баланс. Занадто заплутане та перенасичене меню може відштовхнути гостя. Важливо, щоб креативні ідеї доповнювали, а не перекривали зміст, щоб вибір страви був таким же простим, а вся інформація передавалася змістовно. Тому, якщо і створювати таке меню, то підходити до цього питання потрібно з повною відповідальністю і розумінням клієнта.

Займатися розробкою такого меню зазвичай довіряють професійним дизайнерам та креативним людям. Участь у цьому можуть брати також власник та персонал ЗРГ. Злагоджена та якісна робота над меню може дати саме той очікуваний результат.

При правильному використанні креативне меню це чудовий маркетинговий інструмент, його запам'ятовують та розповідають іншим. Воно стає «родзинкою» та причиною повернення гостя саме в цей заклад. Такі меню довше розглядають, приділяють їм більше уваги, що може збільшити середній чек.

Важливо розуміти, що креативне меню чудово працює разом із такою ж креативною подачею страв, дизайном інтер'єру та загальною концепцією закладу.

Меню з креативом здатне не лише прикрасити заклад, а й стати частиною його маркетингової стратегії. Воно працює як безперервна реклама, яка сама привертає увагу клієнтів. Люди фотографують його, діляться в соцмережах, залишають відгуки, і таким чином меню стає інструментом пасивного просування. Крім того, воно створює впізнаваний образ бренду, який вирізняє заклад серед конкурентів і формує у відвідувачів емоційний зв'язок із ним.

Список використаних джерел:

1. Колонтаєвський О., Гиря М. «Креативний маркетинг в готельно-ресторанному бізнесі», випуск 6 (145), 2018, С.50-53 URL: <https://eprints.kname.edu.ua/51920/1/5287-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-10660-1-10-20181221.pdf>
2. Устік Т. В. «Особливості креативного маркетингу в сфері готельно-ресторанного бізнесу». Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу». Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2024. Т. 1. С. 154-157.
3. Юрченко С. Колеснікова М. Черемська Т. «Сучасні підходи до розроблення меню закладів ресторанної індустрії», випуск 3, 2023.

УДК 338.487(477.83)

**Шокур А.М., здобувачка вищої освіти III курсу гр. ГРС-6, ФБСО
Ярмолюк Д.І., старший викладач кафедри туризму
та готельно-ресторанної справи
Державний університет «Житомирська політехніка»**

Організація кейтерингу

Кейтеринг – це один із швидкозростаючих напрямків у сфері громадського харчування. Він передбачає організацію харчування для офісів, університетів, виставкових залів, як безпосередньо на робочому місці, так і з доставкою на підприємство. Англійське слово «catering» означає «громадське харчування», а «to cater» – «надавати їжу, обслуговувати гостей, задовольняти їхні потреби».

У практичному сенсі кейтеринг включає: організацію смачних та корисних обідів для співробітників, що сприяють підвищенню ефективності їхньої роботи; ресторанне обслуговування у стаціонарних закладах; проведення виїзних заходів із повним обслуговуванням.

Кейтеринг охоплює не лише приготування та доставку їжі, а й сервірування, оформлення подій та супутні послуги. Основні види кейтерингу: приготування страв на місці; виїзне ресторанне обслуговування; доставка їжі за контрактом у офіси; соціальний кейтеринг; продаж готових кулінарних виробів у роздріб; VIP-кейтеринг; виїзний бар з напоями та коктейлями. Кейтеринг-послуги поділяються на дві категорії: індивідуальне та корпоративне обслуговування. Цільовою аудиторією цієї послуги є індивідуальні та корпоративні споживачі. Корпоративні споживачі проводять конференції, прийоми, семінари, а індивідуальні – замовляють організацію сімейних банкетів, весільних свят та вечірок.

Зараз, це ціла індустрія. Розроблено систематизовану класифікацію кейтерингу за такими ознаками, як місце надання кейтерингових послуг; контингент замовників; вид підприємства; ціновий сегмент; місце приготування страв; вид заходів; тип наданих послуг; повнота наданих послуг. Формати кейтерингового обслуговування можна описати так:

Банкет – класичний формат заходів із посадкою гостей і повним обслуговуванням офіціантами. Меню включає закуски, основні страви, десерти та випічку.

Фуршет – без посадки та активного обслуговування; гості самі беруть страви й напої зі столів, а офіціанти лише прибирають і розливають напої. Страви зазвичай компактні та не потребують столових приборів.

Кава-брейк – коротка перерва на перекус під час заходу, з напоями та легкими закусками, без обслуговування.

Барбекю – пікнік на природі з гриль-стравами з м'яса, риби та овочів, підходить як для приватних, так і для корпоративних подій.

Виїзний коктейль-бар — орієнтований на спілкування гостей, в меню напої: коктейлі, настоянки, лимонади, смузі.

Це лише найпоширеніші формати, насправді кейтеринг включає ще й гала-вечері, candy-бар, доставку їжі та інші варіанти.

Організація кейтерингу – це складний, але захоплюючий процес, який вимагає уваги до деталей та планування. Основні кроки для успішного кейтерингу включають:

1. Визначення цілей заходу. Перш ніж розпочати підготовку, важливо зрозуміти, для якого типу події організується кейтеринг. Це допоможе визначити формат, стиль та меню.

2. Розробка меню. Воно має враховувати переваги гостей, включаючи їхні дієтичні обмеження.

3. Вибір локації. Кейтеринг може бути організований на відкритому повітрі і у закритих приміщеннях. Важливо враховувати інфраструктуру для встановлення обладнання та подачі страв.

4. Підбір персоналу. Досвідчені кухарі, офіціанти та координатори – це основа.

5. Доставка та встановлення. Кейтеринг вимагає логістики високого рівня: від своєчасної доставки страв до правильного розміщення столу.

Однією з ключових особливостей сучасного кейтерингу є створення атмосфери. Кейтеринг – це не тільки смачна їжа, але і естетика. Тематичне оформлення допомагає зробити будь-який захід унікальним та незабутнім. В основному всі переваги кейтерингу засновані на гнучкості та мобільності. Організувати кейтеринг можна в будь-якому вибраному місці: як в приміщенні, так на березі озера або у дворі будинку. Отже, Кейтеринг – це не просто послуга, а комплексний підхід до створення гастрономічного та візуального задоволення.

Список використаних джерел:

1. Ратова З.Т. Організація кейтерингу в Україні в умовах економічної кризи / URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/11247/1/zbirnyk-tez-05-11-21-231-233.pdf>
2. Horea school URL: <https://horecaschool.com.ua/>
3. Царський кейтеринг URL: <https://tsars-ketering.kiev.ua/uk/blog-suchasni-tekhnohiiy-keyteryntu.html>

УДК 642.6:640.4

**Шомко Б.Ю., здобувачка вищої освіти III курсу гр. ГРС-6, ФБСО
Ярмолюк Д.І., старший викладач кафедри туризму та
готельно-ресторанної справи
Державний університет «Житомирська політехніка»**

Особливості організації банкетного обслуговування

Банкет – це урочистий званий обід або вечеря, що організовується на честь певної події, наприклад, весілля, ювілею чи іншого свята. За своїм характером банкети можуть бути офіційними і неофіційними. Залежно від форми обслуговування банкети класифікують на кілька основних видів: банкет-прийом за столом з повним обслуговуванням офіціантами; банкет за столом з частковим обслуговуванням; банкет-фуршет, банкет-коктейль, банкет-чай/кава. Організація будь-якого банкету включає прийом і оформлення замовлення, а також підготовку до обслуговування.

Замовлення на проведення урочистих подій – весілля, ювілеїв, корпоративних прийомів чи інших свят приймають директор, метрдотель або адміністратор закладу. У великих підприємствах, де функціонує спеціальний стіл замовлень, цю функцію виконує черговий адміністратор. Під час оформлення замовлення узгоджуються дата проведення, кількість учасників, форма обслуговування, привід заходу, місце проведення та час початку і завершення. Додатково визначаються орієнтовне меню, попередня вартість замовлення та націнки, встановлені для підприємства. Замовнику пропонують ознайомитися з приміщенням, розробити план розміщення столів та визначити місця для почесних гостей. Для банкету за столом передбачається норма простору 60–80 см на особу. Також узгоджується зразкове оформлення залу, можливість подачі коктейлю-аперитиву, наявність квіткових композицій, музичного супроводу чи танцювального майданчика.

Індивідуальні замовники при попередньому оформленні вносять авансовий платіж не менше 50% загальної вартості. Остаточне погодження меню та перелік напоїв проводиться за 2–4 дні до події, з урахуванням наявності необхідних продуктів, а повна оплата здійснюється не пізніше ніж за три дні до банкету. Під час підготовки до банкету визначається необхідна кількість офіціантів та іншого обслуговуючого персоналу. Розрахунок здійснюється залежно від складності меню, частоти зміни приборів, віддаленості залу від роздавальної та сервізної, а також від забезпеченості посудом і обладнанням. У середньому, один офіціант може обслуговувати 15–20 гостей.

Норма площі на одного гостя залежить від виду заходу. Розміщення меблів може бути зосередженим або розосередженим. Конфігурація столів визначається архітектурними особливостями залу. Важливо, щоб жоден із гостей не сидів спиною до почесних осіб. Додатково розставляють підсобні столи або серванти для запасного посуду та напоїв.

Після цього підбираються столовий посуд, прибори, білизна та елементи декору. Скатертини, серветки та ручки для персоналу повинні відповідати інтер'єру залу. Столова білизна готується з невеликим запасом – близько 10% від загальної кількості. Особлива увага приділяється правильному сервіруванню столів відповідно до форми банкету та естетичному оформленню: гармонійному поєднанню кольорів, симетричному розміщенню предметів та декоративних елементів.

Персонал, залучений до обслуговування банкетів, повинен мати високий рівень професійної підготовки та практичних навичок. Офіціанти повинні чітко знати порядок сервірування столів, правила подачі страв, напоїв і десертів, а також послідовність проведення різних етапів банкету. Особлива увага приділяється знанню етикету. Важливим аспектом є зовнішній вигляд персоналу: одяг охайний, чистий, відповідний корпоративному стилю закладу, взуття зручне і акуратне. Уміння працювати в команді та взаємодіяти між собою забезпечує злагодженість роботи та комфорт гостей. Для офіційних та урочистих заходів знання норм етикету набуває особливої важливості. Регулярні інструктажі та тренінги з етики, культури обслуговування та стандартів безпеки дозволяють підтримувати високий рівень сервісу на всіх типах банкетів.

Таким чином, організація банкетного обслуговування передбачає комплекс заходів, спрямованих на створення комфортних умов для гостей, дотримання технологічних норм та забезпечення високої культури обслуговування. Ефективність проведення банкету залежить від професійності персоналу, злагодженої роботи всіх служб ресторану та належного рівня підготовки до заходу.

Список використаних джерел:

1. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства: Підручник.: [для вищ. навч. закл.] / За ред. П'ятницької Н. О. 2-ге вид. перероб. та допов. К.: Центр учбової літератури, 2011, 584 с.
2. Архіпов В. В. Організація ресторанного господарства: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури; Фірма «Індекс», 2007. 352 с.
3. Сало Я. М. «Організація обслуговування населення на підприємствах харчування. Ресторанна справа: Довідник офіціанта». Львів: Афіша, 2007. 327 с.

УДК 351.862.4

**Шпак А.В., здобувачка вищої освіти III курсу гр. ГРС-6,ФБСО
Ярмолюк Д.І., старший викладач кафедри туризму та
готельно-ресторанної справи
Державний університет «Житомирська політехніка»**

Зелена гостинність: впровадження принципів сталого розвитку в готельному бізнесі

Туристично-готельний бізнес є динамічною галуззю світової економіки, що забезпечує значний економічний та регіональний розвиток. Однак, масштабне зростання цієї індустрії створює критичні екологічні виклики, зокрема через надмірне споживання ресурсів та утворення значних обсягів відходів. У відповідь на це, «Зелена гостинність» (впровадження принципів сталого розвитку) перетворюється з етичної норми на обов'язкову умову збереження конкурентоспроможності. Виходячи з цього, впровадження екологічних та соціальних стандартів є необхідним для формування потужної конкурентної переваги готельних підприємств. Цей підхід забезпечує мінімізацію операційних ризиків, пов'язаних із ресурсозалежністю, та гарантує довгострокову фінансову стійкість бізнесу.

Впровадження сталого розвитку в готельному бізнесі вимагає комплексної інтеграції екологічно відповідальних практик в операційну діяльність. Першочерговим завданням є енергоефективність. Це досягається через модернізацію інфраструктури (встановлення енергозберігаючого освітлення, сучасних систем опалення та кондиціонування) та використання відновлюваних джерел енергії (сонячні панелі, вітряки). Крім того, важливим елементом є заохочення гостей до енергозбереження (через інформаційні матеріали або відмову від щоденної заміни білизни). Другий критичний аспект – ефективне управління відходами. Сюди входить впровадження систем сортування та переробки сміття, компостування органічних залишків, а також мінімізація використання одноразових матеріалів (пластикові пляшки, стаканчики) із заміною їх на багаторазові аналоги. Третій напрям – збереження водних ресурсів. Готелі впроваджують економні сантехнічні прилади (душові головки з обмежувачем потоку), використовують системи збору дощової води для технічних потреб (полив, миття) та проводять освітню роботу серед гостей. Нарешті, готелі приділяють увагу і екологічно чистим матеріалам при будівництві та облаштуванні номерів. Це передбачає використання природних та перероблених матеріалів (дерево, камінь) в інтер'єрі, а також застосування біологічно розкладних миючих засобів, що не забруднюють навколишнє середовище.

Перехід до «Зеленої гостинності» є стратегічною необхідністю, хоча й вимагає початкових капіталовкладень. Наслідком цієї трансформації є суттєва фінансова віддача у довгостроковій перспективі. Екологічна відповідальність сьогодні слугує потужним магнітом для еко-свідомого сегменту споживачів, які віддають перевагу сертифікованим готелям і демонструють готовність до вищої цінової пропозиції. Чітко визначена еко-стратегія забезпечує унікальність позиціонування бізнесу та зміцнює лояльність клієнтів, що є критично важливим для стабільності продажів. Фінансова перевага полягає у двосторонньому ефекті: по-перше, скорочуються операційні витрати за рахунок оптимізації споживання енергії та води; по-друге, відкривається доступ до пільгового фінансування (кредитів, грантів) від урядів та міжнародних інституцій, які підтримують «зелену» економіку. Зрештою, ці фактори трансформують екологічні вимоги у пряму конкурентну перевагу та гарантують економічну стійкість.

Отже, впровадження принципів сталого розвитку в готельному бізнесі, відоме як «Зелена гостинність», є обов'язковою стратегією для галузі в умовах екологічної кризи. Цей підхід, що охоплює економію ресурсів, поводження з відходами та екологічні матеріали, забезпечує ефективну відповідь на ключові виклики. По-перше, сталий розвиток є дієвим засобом підвищення конкурентоспроможності. Готелі отримують перевагу на ринку, приваблюючи екологічно свідомих клієнтів, готових платити більше, що зміцнює репутацію та забезпечує стабільність доходів. По-друге, «Зелена гостинність» приносить пряму фінансову вигоду. Початкові витрати на модернізацію швидко окупаються завдяки значній економії операційних коштів (енергія, вода). Додатково, відповідальність відкриває доступ до пільгових умов фінансування (кредити, гранти). По-третє, для успіху необхідна спільна діяльність: збільшення інвестицій у наукові розробки та активна підтримка з боку уряду і міжнародної сертифікації. Це є ключовим для того, щоб екологічність стала загальноприйнятим стандартом.

Таким чином, інвестиції в «Зелену гостинність» перетворюють екологічні ризики на економічні можливості, доводячи, що відповідальність і прибуток є нероздільними.

Список використаних джерел:

1. Сталый розвиток в готельному бізнесі. *Hotel Solution*. URL: <https://hotel-solution.com.ua/news/sustainable-development-in-the-hotel-business>
2. Практики сталого розвитку як конкурентна перевага у сфері гостинності. *TourLib*. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/belyak2.htm

УДК338.48

Яковенко Т.В., здобувачка вищої освіти 1 курсу ТЗ-9М, ФБСО
Науковий керівник: Любченко В.В., к.і.н., доц
кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Державний університет «Житомирська політехніка»

Від кризи до «зеленого» зростання: Переосмислення парадигми цінності в HoReCa та туризмі через призму ESG-критеріїв та концепції циркулярної економіки

Глобальна індустрія гостинності (HoReCa) та туризму, що є критично важливим сектором світової економіки, пережила період безпрецедентної інституційної крихкості під впливом пандемії COVID-19, геополітичної нестабільності та прискореної кліматичної кризи. Ці виклики призвели до парадигмального зсуву у вимогах споживачів та інвесторів. Якщо раніше ключовими показниками ефективності були ціна та якість послуги, то сьогодні ключовим імперативом є довгострокова стійкість та соціальна відповідальність. Виникає необхідність інтеграції принципів ESG (Environment, Social, Governance) не як опціональної ініціативи, а як фундаментальної основи для забезпечення життєздатності та відновлення довіри. Це дослідження фокусується на аналізі поточних викликів та пропонує ціннісно-орієнтований підхід до розвитку галузі [3].

Традиційна, лінійна модель розвитку туристичного та HoReCa бізнесу (виробництво – споживання – утилізація), яка орієнтована на швидке отримання прибутку, виявилася фундаментально нестійкою. Ця модель не враховує зовнішні ефекти (екстерналії) – забруднення, виснаження ресурсів та соціальну нерівність. Оригінальна гіпотеза дослідження полягає в наступному: стале майбутнє та інвестиційна привабливість сектору HoReCa і туризму неможливі без комплексного переходу до принципів циркулярної економіки (Circular Economy) та інтеграції всіх трьох компонентів ESG (на відміну від фокусу лише на екології). Перетворення ESG-критеріїв із маркетингового інструменту на основний стратегічний драйвер формування цінності є єдиним шляхом до стійкого «зеленого» зростання, який відповідає очікуванням ціннісно-орієнтованих поколінь споживачів. Більше того, відсутність у ESG-рейтингах компаній зі сфери туризму свідчить про їхнє відставання у процесі ESG-трансформації, що є головним ризиком для залучення відповідальних інвесторів [1].

Аналіз сучасних викликів демонструє глибоку кризу, що охоплює всі три виміри сталого розвитку:

1. E (Environment): Бар'єри циркулярної економіки. Головний виклик у сфері екології – перехід від лінійної до циркулярної моделі.

- Zero Waste та логістичні витрати: впровадження концепції «нуль відходів» (Zero Waste), яка вимагає компостування органічних решток та повної відмови від одноразового пластику (наприклад, заміна мініатюрних косметичних засобів на дозатори, як це роблять Marriott та Hilton) [2], є фінансово обтяжливим.

- Енергоефективність та сертифікація: високе споживання ресурсів вимагає значних інвестицій у сонячні панелі та геотермальні системи. Необхідність отримувати міжнародні сертифікати (Green Key, EarthCheck) є викликом для доведення екологічної відповідальності [2].

2. S (Social): Кадрова криза та соціальна відповідальність. Сектор переживає глибоку кадрову кризу та високу плинність персоналу. Це є прямим індикатором недопрацювання соціального компонента ESG:

- Нестача кваліфікації та умови праці: тимчасова зайнятість, низький рівень соціального захисту та недостатні інвестиції у професійний розвиток роблять галузь непривабливою для кваліфікованих спеціалістів, що безпосередньо позначається на якості послуг.

- Безпека та гігієна: досвід пандемії виявив проблеми у сфері безпеки, оскільки втрати туристичної галузі України становили понад 1,5 млрд дол. США лише станом на 2020 рік [4]. Це вимагає постійного оновлення робочих інструкцій та інформаційної прозорості для гостей.

3. G (Governance): Прозорість та ризик-менеджмент.

- Відсутність ESG-рейтингування: недосконалість корпоративного управління (G-критерій) у туристичній галузі України підтверджується тим, що компанії сектору практично не залучені до процесу ESG-трансформації та часто відсутні у міжнародних ESG-рейтингах [1]. Це створює високі ризики для залучення інвестицій.

- Адаптація до регуляторних вимог: управлінські виклики включають необхідність швидкого реагування на регуляторні зміни та оптимізацію туристичної статистики для адекватного планування.

Майбутнє зростання та відновлення (прогнозований річний темп зростання 7,28% до 2028 року) [3] можливі лише через інноваційне перетворення викликів на стратегічні можливості, керуючись принципами ESG:

1. Екологічна інновація: Стратегічна локалізація та еко-дизайн (E). Локалізація як конкурентна перевага (E): перехід до стратегічної локалізації (використання місцевих, органічних продуктів, співпраця з фермерами) є ключем до скорочення вуглецевого сліду та підвищення автентичності пропозиції. Це перетворює екологічні вимоги на унікальну ціннісну пропозицію. Еко-дизайн та сертифікація (E): нові проекти мають інтегрувати принципи сталого будівництва: використання меблів із вторинної сировини,

енергоефективні вікна та системи збору дощової води. Сертифікація (наприклад, LEED, Green Key) стає критичною для підтвердження ESG-зобов'язань [2].

2. Соціальна інновація: Свідомий туризм та Human Capital (S). Свідомий туризм: сектор повинен інвестувати у формування екологічно свідомого досвіду для гостей. Це включає не лише використання сталих технологій (сонячна енергія), але й активне залучення клієнтів через програми заохочення (бонуси за повторне використання рушників). Важливість цього підходу підтверджується тим, що близько 70% туристів готові платити більше за екологічно відповідальні послуги [2]. Інвестиції в "Людський Капітал": для подолання кадрової кризи необхідні систематичні інвестиції у навчання, створення гнучких графіків та гідних умов праці. Принцип «люди – наш найбільший актив» має бути відображений у прозорій політиці винагород та соціального захисту.

3. Управлінська інновація: Технологічна прозорість (G). Технології для моніторингу ESG: цифрові технології мають використовуватися для підвищення прозорості управління ризиками та моніторингу ESG-показників. Чітка, верифікована звітність (Governance) щодо екологічних та соціальних впливів є необхідною для залучення відповідальних інвесторів [1]. Стратегічне стимулювання: управлінські рішення мають бути спрямовані на підтримку пріоритетних напрямків, зокрема медичного туризму та будівництва курортів, через спрощення візового режиму та залучення іноземних інвесторів [4].

Отже, туристичний та готельно-ресторанний бізнес знаходиться на критичному етапі переходу. Подальше зростання, особливо в умовах прогнозованого відновлення ринку, вимагає остаточного відходу від лінійної моделі та повного переходу до циркулярної економіки, керованої ESG-принципами. Революція цінності, де екологічна відповідальність, соціальний вплив та прозоре управління стають ключовими показниками ефективності (KPI), є єдиним шляхом до стійкого та відповідального «зеленого» зростання і забезпечить конкурентоспроможність галузі на міжнародному рівні.

Список використаних джерел:

1. ESG-концепція в туристичній індустрії: реалії та перспективи. Tourlib.net. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/pankiv4.htm
2. Екологічні тренди в індустрії гостинності: як готелі та ресторани адаптуються до нових запитів клієнтів. Факультет готельно-ресторанного і туристичного бізнесу (KHUKiM). URL: <https://fgritb.knukim.edu.ua/home/news/ekolohichni-trendy-v-industrii-hostynnosti-iak-hoteli-ta-restorany-adaptuiutsia-do-novykh-zapytiv-kliientiv.html>
3. Інноваційний розвиток туризму та готельно-ресторанного господарства. Електронний ресурс Запорізької політехніки. URL: <https://eir.zp.edu.ua/bitstreams/db0536e0-b777-4fcc-87c2-6b831fcea1d1/download>
4. Пандемія COVID-19 та її наслідки у сфері туризму в Україні. Національна туристична організація України (НТО). URL: <https://nto.ua/assets/files/ntou-book-strategic-ebrd-covidreport.pdf>

УДК 338.48

Ярмолук Д.І., старший викладач кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Державний університет «Житомирська політехніка»

Використання штучного інтелекту у вдосконаленні сервісу в туризмі

У сучасних умовах цифровізації туризм зазнає глибокої трансформації, що охоплює всі елементи обслуговування – від бронювання до післяпродажної підтримки. Одним із ключових інструментів цієї трансформації є штучний інтелект (ШІ), який дозволяє підвищити ефективність сервісу, оптимізувати операційні процеси та створити персоналізований досвід для споживача. Застосування ШІ створює передумови для підвищення якості сервісу, персоналізації обслуговування, оптимізації управлінських процесів і зміцнення конкурентоспроможності туристичних підприємств.

Застосування ШІ в туризмі стає важливою складовою формування конкурентоспроможності туристичних підприємств і визначає нові напрями розвитку сервісології як науки про якість обслуговування.

Штучний інтелект – це сукупність технологій, здатних імітувати людські когнітивні функції: навчання, аналіз, прогнозування, прийняття рішень. У сфері туризму ШІ використовується для аналітики великих даних, створення персоналізованих пропозицій, управління бронюваннями, роботи чат-ботів і автоматизації комунікацій із клієнтами.

Цифрова сервісологія як новий напрям туризмознавства інтегрує ШІ у процеси створення «розумного сервісу» (smart service), де взаємодія між клієнтом і підприємством відбувається у гібридному форматі «людина–технологія». Основні напрями використання ШІ у вдосконаленні туристичного сервісу:

1. Одним із провідних напрямів є персоналізація, тобто створення індивідуального досвіду для кожного туриста. Алгоритми ШІ аналізують дані про попередні подорожі, уподобання, сезонність, соціально-демографічні характеристики та формують рекомендації щодо маршрутів, готелів і видів активностей. Згідно з дослідженням Smart Tourism: Design and Application of AI-Assisted Service Recommendation Algorithms [1], використання моделей машинного навчання дозволяє збільшити задоволеність клієнтів на 30-40 %, а також зменшити кількість відмов під час бронювання.

2. Другим напрямом є автоматизація комунікацій через чат-боти та віртуальних помічників. Такі системи забезпечують цілодобову підтримку, відповідають на типові запитання, здійснюють бронювання й надають консультації. Дослідження The Use of Artificial Intelligence Systems in Tourism and Hospitality [2] показує, що чат-боти підвищують ефективність обслуговування на 25-35 %, особливо у сфері готельного бізнесу.

3. ШІ також інтегрується у роботизовані системи обслуговування – від реєстрації клієнтів у готелях до доставки багажу чи приготування напоїв. Згідно з оглядом Exploring the Potential and Perceptions of Social Robots in Tourism and Hospitality [3], керівники туристичних компаній визнають потенціал таких технологій у підвищенні ефективності, проте зазначають необхідність збереження «людського контакту».

4. ШІ сприяє оптимізації операційних процесів: прогнозуванню попиту, управлінню завантаженістю готелів, плануванню маршрутів. Використання систем на основі «графів знань» (knowledge graphs) дозволяє інтегрувати різноманітні дані (погода, події, транспорт, ціни) і створювати гнучкі рішення для туристів [4].

5. ШІ також сприяє розвитку сталого туризму, оптимізуючи транспортні потоки та зменшуючи вплив на довкілля. Як зазначає Artificial Intelligence in Tourism: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda [5], системи прогнозування допомагають уникати перенавантаження DESTINACIЙ і пропонувати екологічні маршрути.

Використання ШІ у сфері туризму забезпечує низку стратегічних переваг:

- Підвищення якості обслуговування: системи ШІ швидко реагують на запити, забезпечують точність інформації та скорочують час очікування;
- Персоналізація досвіду підвищує задоволеність туристів і лояльність до бренду;
- Зниження операційних витрат завдяки автоматизації рутинних завдань;
- Конкурентна перевага підприємств, що впроваджують інноваційні технології;
- Підтримка сталого туризму, що відповідає сучасним тенденціям відповідального споживання [6].

Разом із перевагами впровадження ШІ супроводжується низкою проблем і викликів:

1. Питання довіри – не всі клієнти готові взаємодіяти з автоматизованими системами, особливо у сервісах, що передбачають емоційну взаємодію [7].

2. Втрата людського аспекту – надмірна автоматизація може знизити рівень емпатії та гостинності, що є сутністю туристичного сервісу.

3. Високі витрати на впровадження – технічна інфраструктура, навчання персоналу, адаптація процесів [8].

4. Етичні та правові питання – збір персональних даних туристів, прозорість алгоритмів, уникнення дискримінації під час аналізу даних [9].

5. Технологічна нерівність – великі компанії отримують доступ до інновацій швидше, ніж малі підприємства, що може посилити диспропорції у сфері послуг.

Для ефективного використання ШІ у вдосконаленні туристичного сервісу доцільно враховувати такі рекомендації:

- Інтеграція ШІ у стратегію компанії: технологія має бути не самоціллю, а інструментом реалізації клієнтоорієнтованої політики;
- Баланс технологічного й людського підходів: сервіс повинен зберігати елемент гостинності, емпатії та міжособистісної комунікації;
- Підготовка кадрів: важливо розвивати цифрові компетентності фахівців у туризмі, здатних працювати з інтелектуальними системами;
- Забезпечення прозорості та етичності використання даних клієнтів;
- Розвиток сталих практик із застосуванням ШІ для оптимізації туристичних потоків і зменшення негативного впливу на довкілля.

Ефективне використання можливостей ШІ у туристичному бізнесі передбачає інтеграцію технологій у стратегічне управління підприємствами, розширення аналітичних можливостей для прогнозування ринку та впровадження адаптивних бізнес-моделей, що забезпечать стійкий розвиток галузі. За умови належного регулювання та управління ризиками ШІ може стати ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств та формування інноваційної екосистеми індустрії гостинності.

Штучний інтелект є потужним інструментом модернізації туристичного сервісу. Він дозволяє підвищити якість обслуговування, персоналізувати пропозиції, автоматизувати операційні процеси й сприяти сталому розвитку галузі. Проте ефективність упровадження ШІ залежить від здатності туристичних компаній гармонійно поєднувати технологічні рішення з людським фактором, довірою та етичними принципами.

Сервісологія туризму, інтегруючи можливості ШІ, переходить на новий рівень – від традиційного обслуговування до інтелектуального сервісу, де головною метою залишається задоволення потреб туриста через поєднання інновацій, комфорту й людяності.

Список використаних джерел:

1. Smart Tourism: Design and Application of Artificial Intelligence-Assisted Tourism Service Recommendation Algorithms. Journal of Engineering Science, 2024. <https://journal.esrgroups.org/jes/article/view/4387>
2. Ahmed, R. et al. (2023). The Use of Artificial Intelligence Systems in Tourism and Hospitality. MDPI Administrative Sciences, 14(8):165.
3. Al-Hassan, M. (2024). Exploring the Potential and Perceptions of Social Robots in Tourism and Hospitality. Springer Journal of Robotics and AI, 29(2), 110-128.
4. Tourism Knowledge Graph Systems: Applications and Challenges. Open Ukrainian Citation Index, 2024.
5. Chang, S. et al. (2024). Artificial Intelligence in Tourism: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda. MDPI Sustainability, 17(20):9080.
6. Reuters (2025). How Travel Is Getting Smart and Sustainable with AI. <https://www.reuters.com/sustainability>
7. Wang, L., & Chen, H. (2024). Consumer Trust in AI-Based Travel Services. Frontiers in Artificial Intelligence, 6(2), 101–115.
8. Open Ukrainian Citation Index (2024). Barriers to AI Implementation in Tourism. <https://ouci.dntb.gov.ua>
9. Journal of Engineering Science (2024). Ethical and Privacy Issues in AI-Driven Tourism. <https://journal.esrgroups.org/jes>

УДК 640.4:331.45

Ястрембович О.А., здобувачка вищої освіти III курсу, гр. ГРС-6, ФБСО
Ярмолюк Д.І., старший викладач кафедри туризму та
готельно-ресторанної справи
Державний університет «Житомирська політехніка»

Інновації в галузі безпеки гостей та персоналу у готельному сервісі

Високий рівень безпеки може бути для готельної компанії дуже корисною характеристикою, але звичайно ж при цьому витратною. Кожному готелю необхідно знайти правильний баланс між рівнем безпеки і вартістю. При проведенні серйозної оцінки своїх потреб в області безпеки, більшість керуючих готелями виявляють, що недостатньо інвестувати тільки в обов'язкові для даної сфери системи безпеки.

Системи «розумного готелю» (Smart Hotel) – більшість функцій виконуються без втручання працівників. По суті, це автопілот для вашого приміщення. Переваги розумного готелю:

Розумний готель – це не просто пульт керування. Це ціла екосистема створена, щоб дарувати затишок та вільний час працівникам, делегуючи на себе більшість рутинних справ. Автоматизація Готель буде виконувати автоматично до 70% рутинних завдань. Виконується це за допомогою «сценаріїв», які керують світлом, температурою, ролетами чи шторами, вентиляцією і т.д.

Розумний готель – спокій 365 днів у рік. Системи захисту від: протікання, витоку газу та проникнення. Розумний готель автоматично зробить всі дії, щоб ліквідувати 99% небезпек. Усе управління здійснюється зі смартфона чи планшета – швидко, зручно та надійно.

Безключовий вхід (keyless entry) Це одна з найпоширеніших технологій, за якої замок ідентифікує ключ по радіочастоті. При заселенні гість одержує карту, прив'язану до його броні.

Сучасні системи відеоспостереження з аналітикою: відеоаналітика – це технологія обробки відеопотоку з метою автоматичного аналізу та отримання інформації з нього. Вона дозволяє камерам відеоспостереження не лише записувати те, що відбувається, але й розпізнавати об'єкти, події та зразки поведінки. Вона перетворює звичайні камери на інтелектуальні інструменти, здатні автоматично аналізувати події та застерігати від потенційних загроз. З її допомогою можна підвищити рівень безпеки, оптимізувати бізнес-процеси та покращити якість обслуговування.

Інтелектуальні системи пожежної безпеки: системи пожежної сигналізації, системи пожежогасіння, а також системи протидимного захисту. Основною метою цих систем є своєчасне виявлення пожеж та забезпечення евакуації людей. Монтаж таких систем повинен відповідати вимогам ДБН і включати сигналізацію та оповіщення про пожежу. Для забезпечення ефективності системи важливо використовувати сучасні технології, такі як автоматичні системи гасіння та системи димовидалення. Сучасні системи забезпечують швидку передачу інформації про загрозу.

Хмарні системи управління безпекою – це набір засобів і технологій, що використовуються для захисту хмарних даних і інфраструктури. Засоби хмарної безпеки допомагають захистити дані під час їх зберігання й передавання, забезпечуючи їхню цілісність, конфіденційність і доступність.

Системи кібербезпеки – це комплекс заходів, спрямованих на захист інформаційних ресурсів, персональних даних гостей і внутрішніх систем управління від несанкціонованого доступу, кібератак та витоку інформації. У сучасних готелях більшість процесів автоматизовано: бронювання, облік клієнтів, платежі, управління номерами, доступ до Wi-Fi, системи «розумний номер», відеоспостереження тощо. Основою системи є використання захищених серверів, сучасного антивірусного програмного забезпечення, міжмережевих екранів та систем шифрування даних.

Розумні сейфи та багажні шафи: це такі маленькі і акуратні сейфи, які легко можна встановити всередині шафи, столи, тумби, або інших меблів. Такі сейфи застосовуються для побутового зберігання не дуже цінних речей, але які в той же час мають певну цінність.

Отже, сучасний готельний бізнес має значний потенціал для подальшого зростання за рахунок впровадження новітніх технологій. Для підприємств цієї галузі важливо не лише слідкувати за трендами, але й активно адаптувати інноваційні рішення відповідно до власних потреб та особливостей ринку.

Список використаних джерел:

1. Системи розумного готелю, переваги. URL: <https://dardali.com/uk/akademiya-praktiki/teoriya/194-systema-rozumnyybudynok-dlya-hoteliv-vstanovlennya-ta-obsluhovuvannya-kyiv-ukrayina>
2. Безключовий вхід в готель. URL: <https://zktecoua.com/ua/solutions/hotellock/>
3. Система відеоспостереження в готелі. URL: <https://tvtdigital.com.ua/videosposterezhennia-v-hoteli-de-iaak-dlia-choho/>
4. Забезпечення безпеки сучасного готелю. URL: https://tourlib.net/books_ukr/roglev08-3.htm
5. Переваги розумного сейфа. URL: <https://kokl.ua/chomu-ne-varto-korystuvatsya-sejfamy-v-gotelyah-pryhovani-ryzyky/>

УДК 338.48.1

**Яценко В.В., здобувачка вищої освіти II курсу гр. ТЗ-11, ФБСО
Ярмолюк Д.І., старший викладач кафедри туризму та
готельно-ресторанної справи
Державний університет «Житомирська політехніка»**

Slow travel і гастрономічний туризм як драйвери розвитку готельно-ресторанного бізнесу

Сучасний готельно-ресторанний бізнес адаптується до концепції **slow travel**, яка передбачає повільні подорожі та глибоке занурення у культуру, природу й спосіб життя регіону.

У Фінляндії понад 40% туристичних пакетів для Карелії та Лапландії орієнтовані на **slow travel**: проживання в еко-готелях серед лісів і озер, де за допомогою місцевих інструкторів можна займатися рибальством, збирати ягоди та брати участь у традиційних ремеслах. Норвезькі нічні потяги-готелі дозволяють спостерігати північне сяйво і одночасно переміщатися між містами, що поєднує комфорт і унікальний досвід; щороку ними користуються понад 25 тисяч туристів. У Швеції готелі та ресторани пропонують «туристичні пакети автентичності», включаючи майстер-класи з приготування локальних страв та участь у фермерських господарствах.

Гастрономічний туризм стає ключовим чинником розвитку індустрії гостинності. У Данії ресторани, такі як Noma в Копенгагені, інтегрують локальні продукти та сезонні інгредієнти, що підвищує туристичну привабливість і формує унікальний бренд; щорічно ресторан відвідують понад 50 тисяч туристів із усього світу. Ісландські готелі та ресторани пропонують туристам дегустації страв із морських водоростей, дикорослих ягід та арктичної риби, поєднуючи кулінарний досвід із поясненням екологічної важливості локальних ресурсів; щорічна відвідуваність таких гастрономічних турів становить близько 20 тисяч осіб. У Фінляндії популярні тури «Farm to Table», де гості відвідують ферми, знайомляться з процесом виробництва і готують страви разом із місцевими кухарями; щороку їх проходять понад 10 тисяч туристів.

Впровадження **slow travel** і гастрономічного туризму вимагає зміни інфраструктури та підходів до сервісу. Еко-готелі з локальною продукцією, системи попереднього бронювання туристичних активностей, цифрові карти кулінарних та культурних маршрутів дозволяють зменшити навантаження на популярні локації та підвищити рівень задоволеності гостей. Співпраця з місцевими громадами забезпечує соціальну сталість: частина прибутків від туризму йде на підтримку традиційних ремесел, збереження культурної спадщини та розвиток місцевої економіки; у середньому 15–20% доходів туристичних програм спрямовується на ці цілі. У Норвегії та Швеції запроваджують еко-сертифікації для готелів і ресторанів, а туристи оплачують «екологічний внесок», який спрямовується на підтримку національних парків та охорону біорізноманіття. Використання локальних продуктів зменшує вуглецевий слід на 20–25%, а кулінарні майстер-класи та фермерські тури забезпечують культурну інтеграцію туристів у місцеве життя.

Україна має потенціал для адаптації цих практик. У Карпатах можливі нічні потяги-готелі для **slow travel** із інтегрованими кулінарними маршрутами, що включають відвідування локальних фермерів і приготування традиційних страв. На узбережжі Чорного моря розвиток гастрономічних турів та еко-готелів може поєднати відпочинок і просвітницьку роботу щодо сталого використання природних ресурсів. Пілотні проекти у Львівській та Івано-Франківській областях показують, що середній час перебування туристів збільшується на 30%, а витрати на місцеву економіку зростають на 20%.

Розвиток концепції **slow travel** також стимулює впровадження інновацій у сфері сервісу та цифрових технологій. У багатьох країнах створюються онлайн-платформи, що об'єднують еко-готелі, фермерські господарства, гастрономічні маршрути та культурні події в єдину екосистему сталого туризму. В Україні доцільно розвивати подібні цифрові рішення, зокрема інтерактивні карти **slow**-маршрутів і мобільні додатки для бронювання локальних активностей. Важливо також розширювати систему підготовки кадрів у готельно-ресторанній сфері, орієнтуючись на екологічні стандарти, етичне споживання та культурну комунікацію з туристами. Синергія **slow travel**, гастрономічного туризму та цифрової трансформації може стати стратегічною основою для формування нового іміджу України як країни свідомих подорожей.

Список використаних джерел:

1. Nordic Council of Ministers – «Follow the food: the rise of gastronomic tourism in the Nordics» URL: <https://www.norden.org/en/information/follow-food-rise-gastronomic-tourism-nordics>
2. Nordic Innovation – Проект «EXPLORE - Experiencing Local Food Resources in the Nordic Countries» URL: <https://www.nordicinnovation.org/programs/explore-experiencing-local-food-resources-nordic-countries>
3. Statistics Finland – Опис статистики про подорожі в Фінляндії URL: <https://stat.fi/en/statistics/documentation/smat/2025-03-08>
4. Nordic Statistics – «Nordic tourism – recovery after the pandemic» URL: <https://www.nordicstatistics.org/news/nordic-tourism-recovery-after-the-pandemic/>
5. Nordic Council of Ministers – «Nordic Tourism Plan 2025-2030 URL: <https://pub.norden.org/politiknord2025-709/politiknord2025-709.pdf>

УДК 658.8

Барановська М.Ю.

здобувачка вищої освіти другого (магістерського)

рівня вищої освіти, групи ЗМО-24-1М,

Науковий керівник: **Завалій Т.О.**

д. філос., доц. кафедри менеджменту, бізнесу

та маркетингових технологій

Державний університет «Житомирська політехніка»

ОСОБЛИВОСТІ ПРОВЕДЕННЯ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ РИНКУ

Трансформація глобального ринкового середовища 2020-2025 років – пандемія COVID-19, порушення ланцюгів постачання, військова агресія росії проти України, енергетична криза – кардинально змінила умови функціонування підприємств. Результати досліджень фіксують суттєве зростання волатильності споживчого попиту та скорочення життєвих циклів товарів, що вимагає переосмислення підходів до формування товарної політики як ключового інструменту адаптації підприємств до нової реальності.

Товарна політика у сучасних умовах виходить за межі традиційного управління асортиментом і трансформується у динамічну систему стратегічних рішень, що інтегрує цифрові технології, принципи сталого розвитку та гнучкі механізми реагування на ринкові шоки. Особливої актуальності набуває дослідження специфічних інструментів товарної політики, адаптованих до умов невизначеності: прогнозна аналітика попиту, модульна архітектура продуктів, стратегії швидкого прототипування та циркулярні моделі життєвого циклу товару. Перехід до циркулярних моделей особливо актуальний для українських підприємств, які зіштовхуються з проблемою обмеженого доступу до імпоротної сировини внаслідок воєнного стану.

Під товарною політикою розуміють комплекс стратегій і дій, спрямованих на розроблення, впровадження та управління товарним асортиментом з метою максимального задоволення потреб споживачів та досягнення стратегічних цілей підприємства [4]. Традиційно це був послідовний процес, що охоплював підготовчий етап, етап розробки і планування та етап реалізації. Але сучасні умови змушують підприємства працювати інакше. Замість послідовного планування підприємства переходять до ітеративних процесів, тобто коротких циклів «аналіз – рішення – впровадження – оцінка – корективи», що постійно повторюються. Це дозволяє швидко тестувати гіпотези, отримувати зворотний зв'язок від ринку та негайно коригувати стратегію, не чекаючи завершення всіх етапів традиційного планування.

Основними принципами формування товарної політики є довгострокова стратегічна орієнтація, синергія всіх елементів маркетингового комплексу, гнучкість та адаптивність до змін ринкового середовища [2]. Ефективна товарна політика має базуватися на глибокому розумінні цілей підприємства, наявності стратегії виробничо-збутової діяльності, володінні достовірною інформацією про ринок та чіткому усвідомленні власних можливостей.

Сучасне ринкове середовище характеризується безпрецедентним рівнем нестабільності та непередбачуваності. Підприємства стикаються з необхідністю одночасно вирішувати кілька критичних завдань: оптимізувати асортимент в умовах дефіциту ресурсів, адаптуватися до швидких змін споживчих пріоритетів, враховувати коливання валют та логістичні обмеження. На підготовчому етапі проводиться аналітична робота, що передбачає оцінку потреби ринку в товарі, аналіз конкурентів, економічний аналіз діяльності підприємства, оцінку потенціалу реалізації товарної стратегії та дослідження тенденцій зміни потреб споживачів [1].

Традиційні підходи до планування асортименту, що базувалися на стабільних прогнозах попиту, втрачають ефективність, поступаючись місцем гнучким адаптивним моделям управління товарним портфелем. Підприємства змушені переходити від статичних планів до динамічних систем управління, здатних швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Це вимагає впровадження нових технологій аналізу даних та прогнозування, а також формування організаційної культури, орієнтованої на постійні зміни та адаптацію.

Формування асортиментної політики в сучасних умовах потребує використання інноваційних підходів, зокрема застосування штучного інтелекту та машинного навчання для аналізу великих обсягів даних, прогнозування попиту та сегментування споживачів [5]. Категорійний менеджмент, інтегрований з аналітичними системами, забезпечує ефективне управління товарами та брендами, планування заходів зі стимулювання продажів, ротацію асортименту та оптимізацію закупівель.

Цифрові технології дозволяють підприємствам отримувати актуальну інформацію про ринкові тренди в режимі реального часу, аналізувати поведінку споживачів на різних каналах продажу та швидко коригувати товарну пропозицію. Впровадження систем автоматизованого прогнозування попиту мінімізує ризики надлишкових запасів або дефіциту товарів, що критично важливо в умовах обмежених ресурсів та високої волатильності ринку.

Реалізація товарної політики передбачає впровадження конкретних заходів щодо управління асортиментом, модифікації товарів та створення нових продуктів [4]. Модульна архітектура продуктів

забезпечує гнучкість конструкції та масову кастомізацію завдяки створенню товарів із взаємозамінних модулів зі стандартизованими інтерфейсами. Стратегії швидкого прототипування скорочують час виведення товару на ринок через ітеративне тестування концепцій до повномасштабного виробництва. Це критично важливо в умовах скорочених життєвих циклів товарів, коли підприємство має швидко реагувати на зміни споживчих переваг.

Циркулярні моделі життєвого циклу товару відображають перехід до циркулярної економіки, де пріоритет надається багаторазовому використанню, ремонту та переробці продуктів, що проєктуються з урахуванням довговічності та можливості розбирання [6]. Впровадження цих підходів не лише відповідає вимогам сталого розвитку, але й створює конкурентні переваги через нові бізнес-моделі оренди, лізингу та повторного продажу. Циркулярний підхід дозволяє підприємствам знижувати залежність від волатильних ланцюгів постачання первинної сировини, створювати додаткові джерела доходу через сервісні моделі та формувати позитивний імідж екологічно відповідального бренду.

Формування та реалізація товарної політики в сучасних умовах ринку вимагає стратегічного та адаптивного підходу, що враховує динамічність зовнішнього середовища, конкурентний тиск та зміни споживчих переваг. Контроль та коригування товарної політики здійснюються шляхом постійного моніторингу ринкової ситуації, аналізу показників збуту, прибутковості та конкурентоспроможності товарів [3]. Підприємства мають постійно впроваджувати інноваційні підходи до управління асортиментом, використовувати сучасні аналітичні інструменти та швидко реагувати на зміни попиту. Успішна реалізація товарної політики забезпечує підприємству конкурентні переваги, стабільність на ринку та довгостроковий розвиток.

Проведене дослідження підтверджує, що товарна політика підприємств зазнала істотної трансформації під впливом глобальних криз 2020-2025 років. Традиційні послідовні моделі планування асортименту виявилися неефективними в умовах високої волатильності попиту, дефіциту ресурсів та непередбачуваності ринкового середовища. Сучасна товарна політика вимагає переходу від статичних довгострокових планів до ітеративних процесів, що дозволяють швидко тестувати гіпотези та коригувати стратегії в режимі реального часу. Основними інструментами адаптації стали прогнозна аналітика на основі штучного інтелекту, модульна архітектура продуктів та стратегії швидкого прототипування, які забезпечують гнучкість реагування на зміни споживчих переваг. Особливого значення набуває впровадження циркулярних моделей життєвого циклу товару, що не лише відповідає вимогам сталого розвитку, але й створює нові джерела конкурентних переваг через бізнес-моделі оренди, лізингу та повторного продажу. Інтеграція цифрових технологій у всі аспекти управління товарним портфелем дозволяє підприємствам мінімізувати ризики надлишкових запасів та дефіциту товарів в умовах обмежених ресурсів. Підприємства, які здатні швидко впроваджувати інноваційні підходи та використовувати сучасні аналітичні інструменти, отримують значні конкурентні переваги на ринку. Формування організаційної культури, орієнтованої на постійні зміни та адаптацію, стає критично важливою передумовою успішної реалізації товарної політики. Успішна адаптація товарної політики до нових реалій забезпечує не лише стабільність функціонування підприємств в кризових умовах, але й формує основу для довгострокового розвитку в епоху цифрової трансформації та циркулярної економіки.

Список використаних джерел:

1. Абрамович І. А., Квасова М. С. Маркетингова товарна політика та її особливості в кризових умовах господарювання. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 39. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-39-8 (дата звернення: 12.10.2025).
2. Ілляшенко С. М., Рудь М. П. Інновації в товарній інноваційній політиці підприємства: особливості вибору і реалізації. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2019. № 41(3). DOI: 10.32841/2413-2675/2019-41-3 (дата звернення: 12.10.2025).
3. Могилова А. Ю., Шибун М. О. Управління асортиментом торгового підприємства // Ефективна економіка : електронне наукове фахове видання. 2020. № 6. С. Запоріжжя: Есopomy. Nauka, 2020. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.6.3 (дата звернення: 12.10.2025).
4. Непочатенко А.В., Непочатенко В.А. Формування товарної політики підприємства. Аграрна освіта та наука: досягнення, роль, фактори росту. Стратегічні пріоритети розвитку економіки, фінансів, обліку, підприємництва та торгівлі, публічного управління в Україні та світі: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, 26 жовтня 2023 р. м. Біла Церква: БНАУ, 2023. С. 69-72.
5. Хринюк О. С., Ганіч С. С. Товарна політика підприємства: адаптація товарів до вимог міжнародного ринку. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 41. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-41-25 (дата звернення: 22.10.2025).
6. How Predictive Analytics Improves Demand Forecasting. Incora Software, 2025. URL: <https://incora.software/insights/predictive-analytics-helps-with-demand-forecasting> (дата звернення: 28.10.2025).

УДК 338.24:614.2:005.21

Возний Д. С.**здобувач ступеня PhD за спеціальністю 051-Економіка,***Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана***Стратегічне управління трансформацією бізнес-моделі приватної медичної клініки.**

Сучасний ринок медичних послуг в Україні перебуває у фазі активної перебудови [7; 8; 15]. Впровадження медичної реформи, поява нових фінансових механізмів, цифровізація та зміна поведінки споживачів формують потребу у стратегічному переосмисленні підходів до управління приватними клініками [5; 11]. У цих умовах традиційна модель, зорієнтована лише на надання медичної допомоги, вже не забезпечує стабільного розвитку та конкурентних переваг. Вона поступово трансформується у пацієнтоцентричну сервісну систему, у межах якої основою є створення цінності для пацієнта через якісний сервіс, технологічні інновації та ефективну організацію бізнес-процесів [10; 12].

Саме стратегічне управління трансформацією бізнес-моделі стає фундаментальним інструментом розвитку приватної медицини, оскільки поєднує економічну доцільність, управлінську гнучкість і соціальну відповідальність [3; 6; 9]. Успішна клініка має не лише надавати послуги, а й формувати стратегію довгострокового партнерства з пацієнтом, впроваджувати інновації, підвищувати ефективність ресурсного забезпечення та оперативно реагувати на зміни середовища [11; 13].

Бізнес-модель приватної клініки відображає логіку створення, надання та отримання цінності у процесі медичного обслуговування. Згідно з концепцією А. Остервальдера та І. Пінє [1], вона охоплює взаємозв'язки між ключовими ресурсами, клієнтськими сегментами, каналами комунікації, партнерськими мережами та потоками доходів. У контексті медичної діяльності така модель має подвійний характер: вона водночас спрямована на економічну ефективність і на забезпечення соціальної місії — надання якісної, безпечної та доступної медичної допомоги [5; 14].

Ефективне стратегічне управління бізнес-моделлю клініки передбачає її динамічну адаптацію до змін середовища, розвиток сервісної інноваційності, впровадження технологій електронного здоров'я та цифрової комунікації з пацієнтами [4; 8; 10]. Йдеться про системне поєднання фінансової стабільності, високого рівня сервісу та технологічної гнучкості, що забезпечує конкурентоспроможність закладу на тривалу перспективу [3; 9].

Необхідність трансформації бізнес-моделей приватних клінік визначається сукупністю зовнішніх і внутрішніх факторів [6; 12]. Зовнішнє середовище впливає через реформування державної політики у сфері охорони здоров'я, посилення ринкової конкуренції, поширення цифрових технологій, формування нових стандартів якості та підвищення очікувань споживачів [7; 8; 15]. Внутрішнє середовище, своєю чергою, характеризується потребою у зниженні витрат, оптимізації організаційної структури, удосконаленні бізнес-процесів, підвищенні кваліфікації персоналу та створенні клієнтоорієнтованої корпоративної культури [5; 11; 13].

Процес стратегічного управління трансформацією бізнес-моделі зазвичай охоплює кілька взаємопов'язаних етапів [3; 9]. На аналітичному етапі здійснюється діагностика поточного стану бізнес-моделі, аналіз сильних і слабких сторін клініки, оцінювання її потенціалу за допомогою інструментів стратегічного аналізу [6]. На проєктному етапі формується оновлена архітектура бізнес-моделі із застосуванням сучасних концепцій, визначаються ключові пріоритети розвитку, стратегічні цілі та індикатори ефективності [1; 2]. Реалізаційний етап охоплює практичне впровадження нових управлінських підходів, цифрових систем і сервісів, удосконалення внутрішніх процесів [4; 10]. Завершальним є етап оцінювання, під час якого визначається результативність трансформації, рівень досягнення стратегічних цілей і вплив змін на фінансові, процесні та клієнтські показники діяльності клініки [13; 14].

Ефективність стратегічної трансформації бізнес-моделі визначається не лише фінансовими результатами, а й ширшим спектром критеріїв, що відображають якість управління, гнучкість організаційних процесів та ступінь задоволеності пацієнтів [9; 12; 13]. Доцільно застосовувати багатовимірний підхід, який поєднує економічні, організаційно-процесні, клієнтські та інноваційно-технологічні індикатори [4; 6]. Для комплексного оцінювання доцільно використовувати методику Balanced Scorecard [2; 9], яка дозволяє збалансувати короткострокові фінансові цілі з довгостроковими стратегічними орієнтирами. Особливу увагу слід приділяти інтегральним показникам цифрової зрілості клініки, рівню автоматизації бізнес-процесів та індексу лояльності пацієнтів [10; 11].

Таким чином, оцінювання ефективності трансформації набуває функції не лише контролю, а й зворотного зв'язку для подальшого вдосконалення бізнес-моделі [3; 9; 13]. Це забезпечує безперервність управлінського циклу й формує культуру стратегічного мислення в організації.

Стратегічне управління трансформацією бізнес-моделі приватної медичної клініки є визначальним чинником її сталого розвитку та конкурентоспроможності [3; 5; 6]. Успішна реалізація цього процесу потребує системного підходу, який поєднує стратегічне бачення, інноваційні управлінські рішення та орієнтацію на пацієнта [11; 12; 13]. Розвиток цифрових технологій відкриває нові можливості для інтеграції клінічних і бізнес-процесів, підвищення ефективності використання ресурсів і поліпшення якості обслуговування [4; 8; 10].

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні моделей цифрової трансформації клінік різного масштабу, оцінюванні стійкості бізнес-моделей у кризових умовах та формуванні адаптивних стратегій управління в межах національної системи охорони здоров'я [12; 14; 15].

Список використаних джерел

1. Остервальдер А., Піньє І. Побудова бізнес-моделей: Настільна книга стратега та новатора. – Київ: Наш Формат, 2020. – 288 с.
2. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент. – Київ: Вільямс, 2019. – 816 с.
3. Дегтярьова І. О. Стратегічне управління розвитком підприємств сфери послуг. – Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – 312 с.
4. Михайленко О. В. Цифрова трансформація бізнес-моделей підприємств: теорія та практика. // Економіка і організація управління. – 2022. – № 3(39). – С. 45–53.
5. Нагорна Л. Л., Лебедева О. В. Особливості управління бізнес-процесами приватних медичних закладів. // Бізнес Інформ. – 2021. – № 12. – С. 101–107.
6. Кондратьєва О. І. Механізми стратегічного управління трансформацією підприємств у сфері послуг. // Економіка та держава. – 2020. – № 8. – С. 56–62.
7. Державна служба статистики України. Охорона здоров'я України: статистичний збірник. – Київ, 2024. – 185 с.
8. Міністерство охорони здоров'я України. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я України на період 2023–2030 років. – Київ: МОЗ України, 2023. – 64 с.
9. Пономаренко В. С., Лепейко Т. І., Карпіщенко О. О. Стратегічне управління підприємством. – Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. – 420 с.
10. Савченко В. Ф. Інноваційні моделі управління розвитком медичних установ в умовах цифровізації. // Інвестиції: практика та досвід. – 2023. – № 5. – С. 35–41.
11. Шквира Л. В. Менеджмент у сфері охорони здоров'я: сучасні підходи та інструменти. – Київ: КНЕУ, 2021. – 256 с.
12. Дяченко О. В. Розвиток бізнес-моделей приватних медичних закладів у контексті реформування галузі. // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2022. – № 2(84). – С. 114–121.
13. Кравчук С. В. Ефективність стратегічних змін у медичних закладах: методичні підходи до оцінювання. // Економічний часопис ХХІ. – 2023. – № 7–8. – С. 78–83.
14. Кірсанова О. С. Сучасні тренди розвитку приватної медицини в Україні. // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2023. – № 2(128). – С. 52–58.
15. Про затвердження Національної стратегії реформування системи охорони здоров'я України на період 2023–2030 років: Постанова Кабінету Міністрів України від 15.09.2023 № 960.

УДК 658.8

Завалій Т.О.,

Ph.D., доцент кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій
Державний університет «Житомирська політехніка»**ТРИ РОЛІ ГЕНЕРАТИВНОГО ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В МАРКЕТИНГОВІЙ ОСВІТІ**

Генеративний штучний інтелект стрімко змінює сферу освіти, створюючи нові можливості для персоналізації навчання, автоматизації рутинних завдань та розвитку критичного мислення здобувачів вищої освіти. Для маркетингової освіти ця трансформація набуває особливої актуальності, оскільки маркетинг як прикладна наука передбачає передусім практичне застосування знань у реальних бізнес-ситуаціях.

Під генеративним штучним інтелектом (англ. *generative artificial intelligence*, GAI, GenAI) розуміємо підгалузь штучного інтелекту, що охоплює системи, які створюють чи генерують новий контент (текст, зображення, відео тощо). За результатами досліджень 2025 року, три з чотирьох маркетологів використовують генеративний штучний інтелект (далі – ГШІ) у професійній діяльності [1]. Проте більшість викладачів маркетингу впроваджують ці технології методом спроб та помилок, не маючи комплексної теоретичної рамки для їх ефективного використання [2]. Дослідження трьох ролей ГШІ – тьютора (англ. *tutor*), командного гравця (англ. *teammate*) та інструменту (англ. *tool*) – дозволить оптимізувати його використання для формування як *hard*, так і *soft skills* майбутніх маркетологів, враховуючи прикладний характер сфери маркетингу [3].

Базисом для нашого дослідження став комплексний аналіз використання ГШІ в маркетинговій освіті У. Наранга, В. Сачдева, Ж. Лю [3], оскільки саме вони запропонували теоретичну рамку, що поєднує теорію ролей та модель спільноти дослідження, визначивши три різні ролі ГШІ: тьютор, командний гравець та інструмент. На основі емпіричного дослідження 11 маркетингових курсів в Університеті Іллінойсу в Урбана-Шампейн дослідники продемонстрували, що ефективність кожної ролі залежить від рівня курсу та типу навчальних завдань, а також по-різному впливає на формування *soft* та *hard skills* майбутніх маркетологів. Комплексність цього дослідження полягала в поєднанні інформації, отриманої у результаті аналізу силабусів навчальних курсів для майбутніх маркетологів, проведення опитування та інтерв'ювання викладачів цих курсів.

Різні ролі ГШІ в маркетинговій освіті впливають на формування професійних компетентностей через модель спільноти дослідження. Остання передбачає «вбудованість» знань в соціальний контекст, що вимагає міжсуб'єктної згоди між тими, хто бере участь у процесі дослідження. Для організації освітнього процесу – це його основні групи учасників, зокрема викладачі та здобувачі. Модель спільноти дослідження визначає три основні елементи освітнього досвіду: викладацьку присутність (англ. *teaching presence*) – керівництво процесом навчання; соціальну присутність (англ. *social presence*) – взаємодію між учасниками; когнітивну присутність (англ. *cognitive presence*) – критичне мислення та засвоєння знань. Кожна роль ГШІ – тьютор, командний гравець та інструмент – активізує ці елементи в різний спосіб.

1) Роль «ГШІ-тьютор» забезпечує персоналізоване пояснення маркетингових концепцій через діалог та навідні запитання, поглиблюючи розуміння теорії. Ця роль найефективніша на вступних курсах (наприклад, «Principles of Marketing»), де здобувачі вищої освіти засвоюють базові поняття: сегментацію, позиціонування, маркетинговий мікс тощо. Вона впливає переважно на викладацьку та когнітивну присутність, розвиваючи *hard skills* – розуміння метрик, методів досліджень, аналітичних конструктів [3].

2) Роль «ГШІ-командний гравець» функціонує як партнер у груповій роботі, пропонуючи альтернативні погляди та стимулюючи критичне мислення під час «мозкових штурмів» та розв'язання кейсів. Найбільш ефективний на просунутих курсах (наприклад, «Marketing Strategy», «Marketing Research»), де потрібна креативність та комплексний аналіз. Посилює соціальну та когнітивну присутність, формуючи *soft skills* – командну роботу, комунікацію, здатність до конструктивного діалогу. Дослідження показує 90 % високих оцінок ефективності цієї ролі на курсах вищого рівня проти 30 % на базових [3].

3) Роль «ГШІ-інструмент» автоматизує рутинні завдання – збір даних, статистичний аналіз, генерацію коду, візуалізацію – дозволяючи здобувачам вищої освіти зосередитися на інтерпретації результатів та стратегічних рішеннях. Ефективний як на базових, так і на просунутих курсах для різних цілей: на вступних – для освоєння *hard skills* (75 % високих оцінок), на просунутих – для звільнення часу на складний аналіз. Впливає на всі три типи присутності, розвиваючи технологічну грамотність (*hard skills*) та стратегічне мислення (*soft skills*) [3].

Ці три ролі не виключають, а доповнюють одна одну, дозволяючи гнучко адаптувати ГШІ до різних навчальних контекстів.

У табл. 1 наведено модифікації завдання «Аналіз вірусної кампанії у соціальних медіа» з курсу «Цифровий маркетинг» залежно від ролі, яку виконує ГШІ, з відповідними запитаннями для постановки цілей навчання, прикладами курсів та очікуваними навичками, що формуються.

Таблиця 1

Практичне застосування ролей ГШІ на прикладі завдання «Аналіз вірусної кампанії у соціальних медіа» з курсу «Цифровий маркетинг»[3]

Роль ГШІ	Завдання	Приклади курсів	Формування навичок
Тьютор	Аналіз характеристик вірусного маркетингу та KPI	Principles of Marketing, Consumer Behavior	Теоретичні знання, критичне мислення
Командний гравець	Пошук альтернатив, оцінка ризиків	New Product Development, Brand Management	Креативність, командна робота
Інструмент	Збір метрик, аналіз трендів	Marketing Analytics, Marketing Research, Digital Marketing	Аналітика, візуалізація даних

Ефективність застосування ГШІ залежить від правильного вибору його ролі відповідно до цілей навчання. Роль тьютора оптимальна для формування теоретичного фундаменту на базових курсах, командного гравця – для розвитку креативності та колабораційних навичок на просунутих курсах, інструменту – для освоєння аналітичних технологій на всіх рівнях. Кожна роль формує специфічний набір hard та soft skills, що підкреслює важливість усвідомленого педагогічного підходу під час інтеграції ГШІ у маркетингову освіту.

Описані ролі ГШІ можуть бути впроваджені у різні маркетингові курси залежно від їхніх цілей та рівня складності. Для адаптації міжнародного досвіду використання ГШІ до українського контексту доцільно зіставити курси програми бакалавра з маркетингу Університету Іллінойсу, що стали основою дослідження У. Наранга та ін., з освітніми компонентами програми «Маркетинг» Житомирської політехніки. Це дозволить визначити конкретні можливості інтеграції ГШІ у різних ролях для кожного курсу.

Таблиця 1

Зіставлення освітніх компонент з програм маркетингу та рекомендації з використання ролей ГШІ для Житомирської політехніки

№ з/п	Курси *	Освітні компоненти **	Пропозиції для Житомирської політехніки
1	Principles of Marketing	Маркетинг, Вступ до спеціальності «Маркетинг»	ГШІ-тьютор для пояснення базових концепцій
2	Marketing Research	Маркетингові дослідження	ГШІ-інструмент для аналізу даних опитувань
3	Marketing Communications	Маркетингові комунікації	ГШІ-командний гравець для розробки креативних концепцій
4	Consumer Behavior	Поведінка споживачів	ГШІ-тьютор для аналізу психологічних моделей
5	Pricing Strategy	Маркетингова цінова політика	ГШІ-інструмент для моделювання цінових стратегій
6	New Product Development	Маркетингова товарна політика	ГШІ-командний гравець для розробки продуктів
7	Brand Management	Брендинг	ГШІ-командний гравець для брендингових стратегій
8	Digital Marketing	Цифровий маркетинг	Всі три ролі ГШІ
9	International Marketing	Міжнародний маркетинг	ГШІ-тьютор для аналізу міжнародних ринків
10	Marketing Analytics	Аналітика в маркетингу	ГШІ-інструмент для автоматизації аналітики (пріоритет)
11	Advanced Marketing Management	-	-

* - Marketing for the degree of Bachelor of Science in Marketing, University of Illinois Urbana-Champaign

** - ОПП «Маркетинг», перший (бакалаврський) рівень вищої освіти, Житомирська політехніка

Успішність інтеграції генеративного штучного інтелекту в маркетингову освіту залежить від усвідомленого вибору його ролі – тьютора для формування теоретичного підґрунтя на базових курсах, командного гравця для розвитку креативності на просунутих курсах, та інструменту для освоєння аналітичних технологій на всіх рівнях. Зіставлення освітніх компонентів програми «Маркетинг» Житомирської політехніки з курсами Університету Іллінойсу підтверджує можливість адаптації кращих міжнародних практик використання ГШІ для підготовки конкурентоспроможних маркетологів, здатних ефективно працювати в умовах цифрової трансформації бізнесу.

Список використаних джерел

1. Duarte F. AI in marketing: How marketers use AI (2025 statistics). Exploding Topics. 2025, October 29. URL: <https://explodingtopics.com/blog/ai-marketing-statistics>

2. Guha A., Grewal D., Atlas S. Generative AI and marketing education: What the future holds. Journal of Marketing Education. 2024. Vol. 46, No. 1. P. 6-17.

3. Narang U., Sachdev V., Liu R. When AI wears many hats: The role of generative artificial intelligence in marketing education. Journal of Public Policy & Marketing. 2025. Vol. 44. Issue 3. DOI: 10.1177/07439156251328237

4. University of Illinois Urbana-Champaign. Marketing, BS. Core Curriculum. URL: <https://catalog.illinois.edu/undergraduate/bus/marketing-bs/#degreerequirementstext>

УДК 338.43:005.21:005.334

Олішевська А.М.**кандидат економічних наук, доцент кафедри Менеджменту
ПВНЗ «Херсонський економічно-правовий інститут»****Стратегічне управління антикрихкістю агропромислового комплексу України**

Агропромисловий комплекс є однією з базових галузей національної економіки, що формує продовольчу безпеку та забезпечує значну частку експортних надходжень України. Водночас саме ця галузь функціонує в умовах підвищеного ризику, постійної мінливості природного, економічного та політичного середовища. Зміни клімату, воєнні дії, перебої у логістиці, енергетичні кризи, волатильність цін на світових ринках та трансформації в системі державної підтримки — усе це робить традиційні підходи до управління розвитком недостатніми.

Сучасні умови функціонування агропромислового комплексу України характеризуються високим рівнем невизначеності, зумовленої як внутрішніми, так і зовнішніми викликами — воєнними діями, змінами клімату, нестабільністю ринків, логістичними проблемами, енергетичною кризою. У таких умовах традиційна парадигма управління, що базується лише на принципах стабільності та мінімізації ризиків, стає неефективною. У таких умовах ефективне управління має ґрунтуватися не лише на принципах стійкості, а й на концепції антикрихкості, яка означає здатність системи ставати сильнішою завдяки дії стресових факторів. Цей підхід був розроблений Нассімом Талебом і поступово знайшов практичне застосування в менеджменті, стратегічному плануванні та економіці. Для аграрного сектору він особливо актуальний, оскільки передбачає переорієнтацію з мінімізації ризиків на використання криз як можливостей для оновлення бізнес-моделей, технологій і структур управління [1-3].

Антикрихкість як наукова категорія відображає властивість системи не просто витримувати стресові впливи, а реагувати на них розвитком і вдосконаленням. На відміну від стійкості, що передбачає збереження рівноваги, антикрихкість передбачає еволюційне зростання під впливом змін і невизначеності. У контексті агропромислового комплексу антикрихкість можна трактувати як здатність аграрної системи перетворювати ризики на джерело інновацій, підвищення ефективності та диверсифікації діяльності.

Формування антикрихких властивостей АПК потребує стратегічного підходу до управління, який поєднує адаптивне планування, розвиток інноваційного потенціалу, цифровізацію виробничих і логістичних процесів, а також гнучке використання ресурсів. Ключовими елементами такої системи є: багаторівневе управління ризиками, децентралізація, розвиток партнерських мереж, застосування сценарного планування та створення резервів гнучкості — технологічної, фінансової, кадрової й організаційної.

Стратегічне управління антикрихкістю агропромислового комплексу повинно базуватися на принципах проактивності, диверсифікації, децентралізації та адаптивності. Йдеться не лише про здатність реагувати на кризи, а й про створення передумов для отримання вигоди від них [5-6].

Антикрихкий аграрний сектор — це система, яка: використовує шоки як каталізатори інновацій та модернізації виробництва; формує гнучкі ланцюги постачання й експорту, здатні оперативного перебудовуватись; забезпечує диверсифікацію виробництва за культурами, регіонами та форматами власності; інтегрує цифрові технології, аналітику ризиків, блокчейн і smart-контракти для прозорості операцій; розвиває інституційну взаємодію держави, бізнесу й наукової спільноти для підвищення адаптивності сектору.

Особливої уваги заслуговує роль державної політики, яка має не лише компенсувати втрати, а й стимулювати розвиток через інвестиційні гранти, податкові стимули, страхування ризиків і підтримку інновацій. У цьому контексті стратегічне управління антикрихкістю передбачає поєднання державного та корпоративного рівнів прийняття рішень [7-10].

Оцінювання рівня антикрихкості АПК може здійснюватися за комплексом показників, що відображають фінансову, технологічну, організаційну, екологічну та соціальну стійкість системи. Доцільно використовувати індексний підхід, у межах якого антикрихкість визначається через динаміку ключових індикаторів: продуктивності, гнучкості ланцюгів постачання, інноваційної активності, диверсифікації експорту, а також швидкості відновлення після криз. Важливим є інтегрування принципів антикрихкого управління у стратегічне планування аграрних підприємств — через створення систем раннього попередження, сценарного аналізу, використання Big Data і машинного навчання для прогнозування ризиків і можливостей.

Антикрихкість агропромислового комплексу України є новою управлінською парадигмою, яка виходить за межі традиційної стійкості. Її сутність полягає в перетворенні криз і стресів на фактори зростання та розвитку. Реалізація стратегічного управління антикрихкістю передбачає переорієнтацію системи управління з реактивної на проактивну, формування гнучких структур, інституційної співпраці та інноваційного мислення.

Стратегічне управління антикрихкістю агропромислового комплексу України є ключовим чинником забезпечення його стійкого розвитку та конкурентоспроможності. Його впровадження дозволяє перейти від реактивного до проактивного типу управління, що базується на інноваціях, гнучкості та системному мисленні.

Антикрихкість виступає не лише характеристикою системи, а й філософією управління, спрямованою на використання нестабільності як ресурсу зростання.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням методик кількісної оцінки рівня антикрихкості підприємств АПК, інтеграцією цифрових технологій управління ризиками та формуванням державної стратегії підвищення антикрихкості аграрного сектору.

Список використаних джерел

1. Талєб Н. Н. Антикрихкість. Як здобути вигоду з хаосу. – Київ: Наш Формат, 2018. – 640 с.
2. Гарафонов О., Палєв В., Козловський Д. «Антикрихкість через кооперацію та цифрові платформи в агросекторі України». — Київ: КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, 2025. [PDF-доступ: <https://ekmair.ukma.edu.ua/bitstreams/06ff754b-b65a-49db-a13d-fa7414565ed0/download>]
3. Саблук П. Т. Агропромисловий комплекс України: сучасний стан, проблеми і пріоритети розвитку. – Київ: ННЦ ІАЕ, 2021. – 412 с.
4. Кропивко М. Ф. Інституційні засади розвитку аграрного сектору України. // Економіка АПК. – 2023. – № 4. – С. 5–14.
5. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Стратегія розвитку сільського господарства та сільських територій на 2023–2030 роки. – Київ: Мінагрополітики, 2023. – 58 с.
6. Костюк В. В. Управління ризиками в агробізнесі в умовах невизначеності. // Економіка та держава. – 2022. – № 10. – С. 72–78.
7. Плотнікова М. В. Антикрихкість як концепція адаптивного управління підприємствами АПК. // Бізнес Інформ. – 2023. – № 11. – С. 92–98.
8. Лупенко Ю. О., Месель-Веселяк В. Я. Стратегічні напрями розвитку аграрного сектору економіки України. – Київ: ННЦ ІАЕ, 2020. – 320 с.
9. Державна служба статистики України. Сільське господарство України: статистичний збірник. – Київ, 2024. – 245 с.
10. Постанова Кабінету Міністрів України № 1425 від 29.12.2023 р. Про затвердження Концепції підвищення стійкості та антикрихкості економіки України. – Офіційний вісник України, 2024, № 3

СЕКЦІЯ 1. **СУЧАСНІ МОДЕЛІ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА** **МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВ**

Moskalenko V.M. Analysis of Modern Models of Effective Management at the Enterprise	3
Nataliia Pitel Effective Business Process Management in the Digital Economy	5
Андрійчук Я. В. Тренди розвитку маркетингу в соціальних мережах як інструменту забезпечення конкурентоспроможності бізнесу	7
Арцрунян Н.К. Розвиток системи управління персоналом підприємства	8
Балмасов Б.В. Інноваційний менеджмент в контексті створення цінності для споживача	9
Бандура М.В. Система антикризового управління персоналом підприємства	10
Барков І.С. Практики маркетингового управління споживчою лояльністю до бренду в медіакомпаніях	11
Бедер Д. А. Цифрова інфраструктура бізнес-процесів на підприємствах	13
Безугла Д.О. Формування системи управління логістичною діяльністю підприємства	15
Беляков Д.О. Трансформація адміністративного менеджменту під впливом цифрових технологій	17
Білобровко Ю.І. Механізми управління конфліктами у діяльності підприємства	18
Бірюченко С.Ю., Бірюченко Д.Я. Мемі і реклама в епоху покоління Z	19
Бовсуновська А.С. Використання штучного інтелекту в управлінні діяльністю підприємства: загрози та перспективи	21
Боронін Д. О., Інноваційний менеджмент на підприємстві в ринкових умовах господарювання	22
Бугайов А.В. Мікропідприємництво в ІТ сфері	24
Бурачек І.В. Оптимізація сучасного менеджменту шляхом впровадження мотиваційноорієнтованих управлінських функцій	25
Васьковська К.М., Беляков Д.О. Управління командою в умовах дистанційного режиму роботи: виклики та інструменти ефективності	26
Вербовець Я. Механізм управління активами підприємства	27
Виговський В.Г., Зелінська Д.С. Організаційні та методологічні аспекти реалізації бізнес-планування розвитку підприємства	28
Вікарчук О.І. Інтегровані маркетингові комунікації у збутовій політиці підприємств роздрібної торгівлі	29
Вілійчук Д.Р. Бенчмаркінг як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства	31
Вітер В. А. Оцінка ефективності іноземних інвестицій за формами інвестування	32
Волинець В. О. Сучасні підходи до управління персоналом у контексті цифрової трансформації підприємства	34
Гарбузюк В.В. Бізнес-процеси у закладах охорони здоров'я	35
Гвоздицька В.М. Особливості застосування концепції Lean Management для забезпечення ефективності системи управління підприємством	36
Гончар Р.А. Сучасний інструментарій управління ефективністю діяльності підприємства	37
Гуменний В. О. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства	38
Данильчук А.Р. Формування системи екологічного менеджменту підприємства	39
Данилюк А.А. Система управління персоналом як підсистема менеджменту підприємства	40
Дворник О. Інтегроване раннє попередження як основа адаптивного менеджменту підприємства	41
Демченко Д.В., Ільющенкова Г.Л. Система управління асортиментною політикою підприємства	43
Демчик Н.С. Роль керівника у врегулюванні конфліктних ситуацій в трудовому колективі	44
Деркач Ю. М. Удосконалення системи розвитку та мотивації персоналу	45
Джигирей В.В., Бурачек І.В. Управління збутовою діяльністю як чинник підвищення прибутковості підприємства з врахуванням мотиваційного аспекту	46

VI Міжнародна науково-практична конференція
«Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу», 06-07 листопада 2025 р.

Дмитруха А.В. Теоретичні засади матеріально-технічного забезпечення підприємства	47
Дядьов Д.В. Проблеми управління інвестиційною привабливістю підприємства в умовах війни	48
Єжель О.В. Ефективність управління на підприємстві	49
Зубар І.В., Петрівська С.В. Адаптивна логістична стратегія підприємства як інструмент сталого розвитку в умовах воєнних ризиків	50
Ігнатюк В.С. Використання цифрових технологій у сфері маркетингу та клієнтських комунікацій	52
Іщенко В.С. Зелена логістика у виробництві спортивного одягу як інструмент реалізації принципів сталого розвитку	53
Ковальчук В.О. Собівартість продукції як фактор підвищення ефективності діяльності підприємства	54
Ковба О.П. Сталий бренд у сонячній енергетиці як чинник формування споживчої лояльності	55
Ковтун О.М. Система управління логістичними витратами підприємства	56
Козяр А.П. Зміст та значення організації нормування праці на підприємстві	57
Козяр П.П. Фонд оплати праці як ключовий елемент управління людськими ресурсами	58
Корбут С.А. Конструкти безпекозабезпечувальної концепції управління будівельними підприємствами	59
Короленко Д.О. Система управління персоналом як підсистема менеджменту підприємства	60
Котвицький О.Р. Мотивація персоналу в умовах дистанційної роботи	61
Крілик А.А., Миколайчук І.П. Ефективне командування як інструмент адаптивного управління підприємством у воєнний час	63
Кузнецов В.О. Трансформація та стратегічний розвиток борошномельної галузі України	65
Кузьменко Д. І. Мотивація в системі менеджменту підприємства	67
Кукель Г. С. Інтегровані маркетингові комунікації як інструмент бізнесу	68
Кучмілова Т. С., Сенчина Є. А. Стратегічне планування в системі місцевого самоврядування: сутність та значення	70
Лазаренко В.В. Удосконалення управління лізинговими операціями підприємства	72
Левицька І. В. Криза ефективності маркетингу в умовах «Промисловості 5.0»	73
Лисенко А.М. Моделі розвитку бізнесу та їх трансформація в умовах цифровізації економіки	76
Ліщенко А-М. Л., Сидоренко Т. М. Інноваційні технології в управлінні подієвими проектами: ефективні моделі організації	78
Луценко О.В. Управління рекламною діяльністю підприємства	79
Максименко Р.В. Формування політики управління активами підприємства	80
Міщенко Ю.В. Сучасні моделі ефективного менеджменту, бізнесу та маркетингу IT-підприємств	81
Мороз Ю.Ю., Цал-Цалко Ю. С. Стратегічне управління операційними витратами як інструмент забезпечення економічної безпеки господарської організації	83
Мосійчук М.Є. Теоретичні засади формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємства	85
Малярчук П.П. Ефективність використання основних засобів підприємства	86
Намазова Ю.І. Система управління університетом через призму принципів ESG	88
Науйокас Д. Система забезпечення ефективності господарської діяльності підприємства	90
Негерей О.П. Формування механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства	91
Нечипоренко Т.Д. Сучасні моделі ефективного менеджменту, бізнесу та маркетингу підприємств	92
Овсянников М. Г. Розвиток персоналу як одна із стратегічних функцій управління	94
Олійник Ю.С. Екомаркетинг. Як бренди стають ближчими до споживача?	95
Опанасенко А.В. Управління товарними запасами як складова фінансового менеджменту	96
Орлова К. Є. ESG-напрямок у системі проектного аналізу	97
Осипчук О.Р. Формування логістичної системи підприємства	98
Очерedyкo М.В. Інтеграція Claude та Klaviyo як етап удосконалення маркетингової аналітики	99

*VI Міжнародна науково-практична конференція
«Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу», 06-07 листопада 2025 р.*

Палієв В. Соціокультурний потенціал як основа антикрихкості бізнес-організацій у середовищі глобальної нестабільності.	101
Панцюк О.І. Формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємства	103
Пилипишин І.О. Управління асортиментом та ціноутворенням в роздрібній торгівлі	104
Поліщук Н. Р. Організаційно-економічні засади підвищення ефективності управління діяльністю суб'єкта господарювання	106
Полянська А.С. Освітні пріоритети програми Еразмус+ як механізм імплементації цілей сталого розвитку в Європейському Союзі	107
Поплавський Б.С., Мирончук О.О. Немотиваційні фактори впливу на ефективність праці персоналу	109
Прибинський Д.С., Кушнірчук Д.В. Управління економічною безпекою підприємства в умовах цифровізації	110
Прохват В.С. Формування системи управління витратами підприємства	112
Пчеловська А.А., Миколайчук І.П. Сучасні підходи до управління кар'єрою персоналу в умовах кадрового дефіциту	113
Расулова А.М., Ніверчук Є.О. Системний підхід до управління бізнес-процесами крафтових пекарень	115
Рець О.В. Розвиток системи управління прибутком підприємства	117
Рябоволик Т.Ф. Адаптивні моделі управління: як організації зберігають ефективність в умовах турбулентності	118
Савчук А.В., Царук І.М. Корпоративна культура підприємства: значення та рівні реалізації	120
Самчук С.В. Управління фінансовою стійкістю підприємства	121
Свінціцький Д. Р. Теоретичні засади управління фінансовими результатами підприємства	122
Седляр Н.С. Управління мотивацією персоналу в системі менеджменту приватного медичного закладу	123
Сергійчук Ю.А. Роль кадрової політики на підприємстві	124
Сінельник А.С., Намазова Ю. І. Підготовка менеджерів в Україні: вплив на розвиток малого та середнього бізнесу	126
Слобожан Н.Д. Економічна безпека як ресурс управління підприємством	128
Собчук Д.О. Обґрунтування методів управління конфліктами у діяльності підприємства	129
Сотник А.А. Формування та впровадження маркетингових стратегій у системі стратегічного маркетинг-менеджменту	130
Стеценко І.С. Роль маркетингу в діяльності підприємства	132
Супрунова А.О. Формування системи HR-менеджменту на підприємстві ТОВ «Нова пошта»	133
Тараненко Д. В. Роль системи управління якістю продукції підприємства у ринкових умовах	135
Тележенко Д.Д. Розвиток процесу управління власним капіталом підприємства	136
Тимків О. Адаптаційні виклики українських управлінських практик у контексті вимог міжнародної фінансової допомоги	137
Тимченко М.М. Формування системи управління збутовою діяльністю підприємства	140
Ткачук Г.Ю. Місце тайм-менеджменту в сучасній парадигмі управління часом	141
Товма В.Р., Салімон О.М. Стратегія «зелених» івентів у готелях: оцінка впливу на довкілля та підвищення конкурентоспроможності через ESG- підхід	142
Тугай В. Організаційна спостережність як основа оперативного керування та логістичної стійкості аграрного підприємства	144
Уманець Р. В. Сутність та роль системи сервісного обслуговування у підвищенні конкурентоспроможності підприємства	146
Фещук Ю.Ю., Царук І.М. Теоретична сутність поняття комунікаційна політика підприємства	147
Фурсін С.В. Класифікація бізнес-моделі підприємства	148
Ходзінський Б.Д. Створення системи адаптації нових працівників як елемент ефективної HR-стратегії	149
Цвіжук І.Б. Формування системи управління якістю логістичних операцій на підприємстві	151

VI Міжнародна науково-практична конференція
«Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу», 06-07 листопада 2025 р.

Цюрпіта Л.В. Вплив соціальних мереж на споживчу поведінку	152
Цюрпіта Ю.С. Сучасні підходи до кадрової політики підприємства	153
Чмут К.В., Ткачук В.О. Забезпечення балансу між інформуванням і маркетинговим впливом у журналістиці	154
Шадура А. Р. Удосконалення системи управління якістю продукції на підприємстві	155
Шайдовська Д. М. Ефективне управління ризиками в бізнесі: методи та інструменти	156
Шарук Т.М. Енергоефективність та запровадження «зелених» технологій в залізничній інфраструктурі	157
Шегеда О. С. Удосконалення системи управління фінансовими результатами підприємства	159
Якусевич Є.В. Особливості сучасного рекрутингу	161
Яремчук Д.О. Формування та реалізація маркетингової політики підприємства	162
Яремчук Ю. В. Стратегічні аспекти планування доходів підприємства	163

СЕКЦІЯ 2.1.

ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ ТА СУСПІЛЬСТВА

Білоус С.Р. Цифровізація бізнес-процесів як засіб підвищення продуктивності праці на підприємстві	164
Бондарчук І.О. Комплексна оцінка ефективності господарської діяльності підприємства	166
Вітюк А.В. Економічний розвиток машинобудівних підприємств в Україні	168
Ганусич В.О. Цифрові технології у діяльності маркет-мейкерів	170
Денисенко А.С. Ціноутворення та цінова політика у ринковому середовищі малого бізнесу	172
Довженко А.І. Вплив цифрових інновацій на ринок праці та зайнятість: виклики для сталого розвитку	173
Драган А.О. CVP-аналіз: методологічна основа оцінки операційного ризику підприємства	175
Драган А.О. Вплив глобалізаційних процесів на національну економіку	177
Дядюк І.Ю. Data-driven marketing як основа сучасної рекламної стратегії підприємства	178
Жосан Г.В., Гарафонова О.І. Стратегічна стійкість і управлінська модель SOFTSERVE у контексті глобального ІТ-ринку	179
Зубар І.В. Муратова Ю.Д. Інструменти операційного менеджменту у забезпеченні сталого розвитку підприємства в умовах економічної нестабільності	181
Іванов Ю.В., Вергал К.Ю. Інтелектуальні методи оптимізації логістичних процесів	183
Коломієць М.Л., Кульчиківська А.С. Підприємництво та торгівля: ефективні моделі управління в умовах цифрової трансформації	185
Левченко Л.В. Фінансова підтримка бізнесу в Україні за умов воєнного стану	186
Лищенко К.О. Роль інновацій у підвищенні конкурентоспроможності підприємств	188
Маковіцька Ю.М., Панькова К.В. Вплив цифрових технологій на структуру ринку та підприємницьку активність	189
Мельник Р.В. Тенденції цифровізації ринку фіксованих телекомунікаційних послуг та еволюція інформаційних систем у маркетинговому забезпеченні підприємства	190
Неділько Д.В. Інституційно-освітні детермінанти розвитку креативного людського капіталу в умовах цифрової трансформації економіки	192
Обіход С.В., Рачок В.О. Якісні та кількісні методи дослідження у сучасній економічній науці: вибір та обґрунтування	194
Олійник В.С. Роль керівника в епоху Data-driven менеджменту	196
Пижевська І.Р. Штучний інтелект як ключовий фактор трансформації сучасного фінансового менеджменту	197
Поповкіна О.С. Циркулярна економіка: підходи до вимірювання ефективності	199
Похільченко К.Л. Українські стандарти управління ризиками	200
Похільченко К.Л., Лук'яничук В.О. Управління людськими ресурсами в умовах обмеженого ринку праці	201
Рибак І.Ю., Гарафонова О.І. Цифрові технології як детермінанта стратегічного розвитку підприємства	203

VI Міжнародна науково-практична конференція
«Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу», 06-07 листопада 2025 р.

Роздопченюк В.М. Економічні наслідки цифровізації: трансформація ризиків і показників ефективності підприємства	205
Саркісян Н.А. Цифрова керованість довірою клієнта як новий вимір стійкості та конкурентоспроможності туристичних підприємств	207
Топазли Р. Трансформація механізмів публічного управління у сфері будівництва в умовах економічної турбулентності	209
Ткачук В.О., Яременко В.П. Техніки ефективного переконання у міжособистісному спілкуванні	211
Толочко А.М. Релокація підприємств в Україні в умовах воєнного стану	212
Усатенко М.В. Ризики впровадження систем штучного інтелекту на підприємствах	214

СЕКЦІЯ 2.2.

«LOCAL ECONOMIES: MIGRANTS' INTEGRATION, DIGITAL NOMADISM (WITHIN THE MILESTONE PROJECT)»

Bogoyavlenska Yu.V., Tarasiuk O.O. Trends in the Development of Digital Nomadism and Its Impact on the Economic Development	215
Bogoyavlenska Yu.V., Tolochko A.M. A project management approach to enterprise relocation in Ukraine	217
Halitskiy N.Y. Youth Support in Times of rf's war aggression against Ukraine as an Investment for Local Economies Development	219
Kulak Ye.O. Human capital attraction: return of the diaspora and relocation support programs for internally displaced people	220
Mossakovska Yu.I., Zhuravska S.P. Strategies for Migrant Integration to Support Growth of Labour Productivity	222
Penkovska V. Integration of Migrants as a Factor of Sustainable Development of Local Economies	224
Plakhotna K.V. Re-skiing for after-war recovery and local economies' competitiveness	226
Poplavskiy P. The Role of International Support Programs in Preserving Ukraine's Scientific Potential	229

СЕКЦІЯ 3.

ПРОБЛЕМИ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ, КОНТРОЛЮ І АНАЛІЗУ

Georgios Kampiotis, Georgia N. Kontogeorga, Katerina Karkantzou, Georgios L. Thanasas Generative AI in Accounting, Applications, Limitations, and Research Implications	230
Georgios Kampiotis, Georgios L. Thanasas Digital Accounting and Blockchain: Current Trends, Challenges, and Future Prospects	231
Березівська М.Г. Використання технологій Інтернету речей у вдосконаленні системи бухгалтерського обліку	233
Березний О. Забезпечення достовірності облікових даних у хмарних середовищах	234
Бірченко Н.О., Остапенко Р.М. Моделювання ризиків у бухгалтерському обліку малого бізнесу	235
Бондаренко Н.М. Особливості бухгалтерського обліку та оподаткування резидентів правового режиму «Дія Сіті»	237
Ватула В.В. Особливості облікового відображення цільового фінансування за національними та міжнародними стандартами	239
Вінцевіч С.М. Проблемні питання бухгалтерського обліку благодійної допомоги та її відображення у звітності	240
Вітюк А.П. Розкриття інформації про витрати у фінансовій звітності підприємства: національний та міжнародний підхід	241
Грабчак А.С. Процес цифровізації в системі інформаційного менеджменту підприємства	242
Гузьо М. Професійна етика та недбалість аудитора в Україні: поняття, різні виміри впливу та відповідальність	243
Денисюк О.М. Технології BIG DATA як засіб підвищення якості звітності зі сталого розвитку: можливості та загрози	246
Замула І.В., Колесник О.М. Звітність зі сталого розвитку: поняття, види, особливості формування	248

VI Міжнародна науково-практична конференція
«Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу», 06-07 листопада 2025 р.

Замула І.В., Савчук К.Ю. Кліматичні зміни та їх вплив на діяльність підприємств промисловості у контексті сталого розвитку: обліково-податковий аспект	249
Захаров Д.М. Трансформація мережевих організаційних форм у цифрову епоху	251
Кашперська А.І. Актуальні напрями модернізації обліку та звітності суб'єктів державного сектору	254
Кащена Н.Б., Остапенко Р.М. Застосування бізнес-аналітики для оцінки ефективності внутрішнього контролю в системі бухгалтерського обліку підприємства	256
Климчук Д. С. Трансфертне ціноутворення як інструмент забезпечення податкової безпеки підприємства	257
Кравченко О.В. Впровадження системи контролінгу як інструменту вдосконалення обліку і контролю на підприємстві	258
Лайчук С. М., Ковтунівська А.В. Метод амортизації як елемент облікової політики підприємства	259
Левковський О.Г. Розвиток теорії та методики аудиту	260
Літвінчук В. С., Садовська І. Б. Злочинна самовпевненість — професійний ризик аудитора	261
Макарович В.К. Напрями цифровізації облікових процесів в умовах трансформації економіки	263
Макуха Р. Розвиток системи бухгалтерського обліку будівельних підприємств в умовах цифрової трансформації	265
Мельник К.П. Цифрові технології в аудиті	266
Миронець М. А. SWOT-аналіз лісового господарства України	267
Могила І.-Л. А. Реформування військового збору: шлях до прогресивного оподаткування	269
Олейніченко Д.О., Бартось О.В. Етика в бухгалтерському обліку: сучасні аспекти розвитку	270
Осіпчук Д.С., Перін А.В. Експорт товарів: особливості оподаткування	271
Панічук О.В. Поняття ліквідності активів і платоспроможності в контексті управління кредитоспроможністю господарських організацій	273
Пилипчук О.А. Аналіз сталих публічних закупівель: проблематика та потенційні способи вирішення	275
Поліщук І.Р., Когут К.С. Типові порушення при відображенні в бухгалтерському обліку експортно-імпорتنих операцій: аналіз судової практики	276
Пуговкіна Ю.А., Овчарова Н.В. Значення інформаційного забезпечення в обліку експортно-імпорتنих операцій на промисловому підприємстві	277
Радчук М.С., Поліщук І.Р. Переваги та недоліки методів стратегічного аналізу при оцінці ефективності діяльності підприємств	278
Рашевська Н.В., Кашперська А.І. Сучасні методи бухгалтерського та управлінського обліку на сільськогосподарських підприємствах	279
Рогулько А.А. Облікове забезпечення імпорту активів	281
Семенова С.М. Цифрові активи та криптооблік як стратегічні інструменти сталого розвитку бізнесу	283
Смірнова І.В., Смірнова Н.В. Сучасні підходи до організації управлінського обліку в умовах нестабільності економіки	285
Тарасевич Г.П. Гранти як одна із форм залучення соціальних інвестицій в умовах повоєнного відновлення економіки	286
Усатенко О.В. Формування фінансової та управлінської звітності для сталого розвитку	287
Федоренко І. О. Проблемні питання бухгалтерського обліку благодійної допомоги та її відображення у звітності	289
Федоровський В. Трансфертне ціноутворення як метод контролю та регулювання міжнародної торгівлі	291
Ходзицька В.В. Інституційна компонента обліку у контексті сталого розвитку	293
Юрківська О.Д., Захарчук Д.О. Вплив принципів циркулярної економіки на систему бухгалтерського обліку в аграрному секторі	294

СЕКЦІЯ 4. РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНИХ ФІНАНСІВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Васильєва О.А. Ризики і загрози фінансовій безпеці підприємств у сфері поштово-логістичних послуг	296
Виговська Н.Г., Супруненко Н.В. Особливості формування та реалізації фінансової стратегії ТОВ «Київхліб»	298
Власюк І.М., П'яковська Д.О. Особливості здійснення процесу бюджетування на підприємствах в умовах воєнного стану	300
Гладишук Я.А. Особливості застосування інструментарію маркетингу в діяльності банків	302
Докучаєва І.О. Переваги й недоліки різних форм лізингу в умовах цифровізації фінансового ринку	304
Дячек С.М., Купріянівська А.Ю. Краудфандинг як інструмент залучення капіталу	306
Жмілька Д.А. Податкова політика Райффайзен Банку як інструмент забезпечення фінансової безпеки	309
Легенький Д.О. Венчурний капітал як джерело фінансування інноваційних підприємств в Україні	310
Литвинчук І.В., Боярська В.В. Роль публічних закупівель в умовах ризиків військового стану	312
Литвинчук І.В., Мазур К.С. Практичні аспекти забезпечення діяльності УЖГ Житомирської міської ради в умовах воєнного стану	314
Лінник В.Ю. Світовий досвід функціонування державних банків та можливості його адаптації в Україні	316
Мельник М.О. Цифрова трансформація банківських послуг як чинник підвищення ефективності діяльності АТ КБ «Приватбанк»	317
Олійник М.О. Роль фінансового моніторингу у забезпеченні фінансової стійкості банку	318
Пацан М.М. Вплив глобалізації та цифровізації на фінансову політику компаній	320
Полчанов О.Ю. Оцінювання ефективності управління фінансами ІТ-підприємств на основі інтегрального показника	322
Пономаренко В.О. Оптимізація управління фінансовими потоками будівельних підприємств із застосуванням ескроу-рахунків	324
Попов О.Г. Розвиток внутрішніх методів забезпечення фінансової безпеки банківської установи	326
Салтиков В.Й. Фінансові інструменти відповідального інвестування у системі реалізації цілей сталого розвитку	327
Слюсар Є.В. Вплив війни та внутрішнього переміщення населення на ринок оренди житла в Україні	329
Трохимчук О.М. Фінансова ліквідність комерційного банку як показник стабільності його діяльності (на прикладі АТ КБ «Приватбанк»)	330
Чайковський Р.С. Довіра вкладників у цифрову епоху: нові виклики банківської стабільності	332

СЕКЦІЯ 5. ПРОБЛЕМИ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ ДЕРЖАВНИХ ФІНАНСІВ

Бульчак С.І. Зарубіжний досвід проведення фінансової політики в державі з метою подолання наслідків воєнного конфлікту	334
Гармаш І.Є. Проблеми теорії та практики державних фінансів	336
Добровінська Д.В. Вплив військових витрат на фінансування соціальних і економічних програм	338
Єлісєєв В.О. Управління податковим боргом: виклики в умовах сьогодення	339
Захарчук О.Ю. Вплив воєнного стану на податкову систему України	340
Защипас С.М. Ендогенна та екзогенна природа грошової пропозиції в умовах розвитку віртуальних активів	342
Іванисько Н.М. Програма «єОселя» як інструмент бюджетної політики у фінансуванні житлового будівництва	344

VI Міжнародна науково-практична конференція
«Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу», 06-07 листопада 2025 р.

Климчук Д.Ю. Стратегічні підходи до податкового планування в малому та середньому бізнесі	346
Кулак Є.О. Трансформація військового збору як фіскального інструменту посилення обороноздатності України	347
Литвинчук І.В., Дрозд Л.А. Особливості процесу прогнозування доходів обласного бюджету в умовах ризиків військового стану	349
Литвинчук І.В., Кузьміна Н.В. Вплив воєнного стану на доступність та якість медичних послуг	351
Мовляйко Д.С. Аналіз бюджетної політики та її реалізації в Україні (2020-2024 рр.)	353
Новак О.С. Напрями удосконалення фінансового забезпечення соціально-економічного розвитку територіальних громад	355
Павловська А.В. Антикризові заходи та перспективи підвищення фінансової стійкості банківської системи	358
Полчанов А.Ю., Дударев М. І. Стан та динаміка розвитку страхового ринку України в умовах воєнного стану	359
Полчанов А.Ю. Еволюція державної фінансової політики під впливом воєнних конфліктів	361
Польова Т.В. Міжнародний моніторинг в Україні: екстериторіальність податкового законодавства США, на прикладі АТ КБ «Приватбанк»	362
Торгонська Д.І., Карлін М.І. Вплив зовнішнього фінансування на економічний суверенітет держави	364
Фарапонов Г.А. Напрями розвитку страхового ринку України	366
Черниш М.А., Довгалюк В.В. Податкове стимулювання розвитку малого бізнесу в умовах воєнного стану	368
Чупринський Д.В. Податкова політика України в умовах воєнного часу	369
Шатонська К.Г. Сучасні виклики банківської безпеки та управління ризиками	370

СЕКЦІЯ 6

ТУРИСТИЧНИЙ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС: ВИКЛИКИ СЬОГОДЕННЯ
ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Osipovich M.V. The values of sustainable development in wine tourism through the lens of Generation Z	371
Адамович Ю.П. Винний туризм як бренд території: оцінка видимості винних маршрутів у пропозиціях туристичних агентств України	372
Безшура А.Р. Екстремальний туризм в Ісландії	373
Бистрицька В.М. Ф'южн-кухня	374
Васильчук Н.В., Ярмолюк Д.І. Історичні етапи становлення та розвитку сфери гостинності в Чехії	376
Волинчук О.В. Вплив корпоративної культури на ефективність роботи персоналу	377
Гасімова С.М. All Inclusive як ключова особливість організації пляжного туризму в Туреччині	379
Горшкова Л.О. Управління персоналом сфери гостинності для підвищення конкурентоспроможності підприємства	380
Грушко С.С. Напрями підвищення ефективності функціонування лікувально-оздоровчих закладів в Україні в сучасних умовах	381
Гулько Д.В., Ярмолюк Д.І. Вплив штучного інтелекту на процеси обслуговування гостей у готелях	383
Зосименко О.Р. Особливості сільського зеленого туризму на Закарпатті	384
Каленська В.П. Старт-ап менеджмент у туризмі: нові можливості для молодих підприємців	386
Карпович Н.О., Ярмолюк Д.І. Camino Podolico: баланс між духовністю, природою та культурною спадщиною	387
Климчук А.О. Інноваційна трансформація бізнес-моделей підприємств індустрії гостинності в Україні: сучасні тенденції та перспективи розвитку	389
Климчук А.О. Проблеми формування віртуального туризму для українського ринку	391
Ковальчук Д.О. Спортивний туризм в Україні: еволюція, організаційно-правові основи та регіональна специфіка	393

VI Міжнародна науково-практична конференція
«Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу», 06-07 листопада 2025 р.

Ковбасюк Д.С. Тренд на «зелені» готелі як конкурентна перевага сучасного бізнесу гостинності	395
Козлова О.В., Горшкова Л.О. Агротуризм - його значення для розвитку сільських територій	397
Кондратенко Р.С., Ярмолюк Д.І. Тематичні ресторани та їх популярність	398
Котвицький А.В., Ярмолюк Д.І. Цифрові інновації готельного бізнесу	400
Котерняк Г.О., Ярмолюк Д.І. Автоматизовані системи управління в індустрії гостинності: ефективність і тенденції	401
Кочин Т.С., Ярмолюк Д.І. Туристичні готелі міста Львів	402
Ксеняк С.М. Інноваційні підходи до управління екологічними аспектами діяльності готельно-ресторанного бізнесу	403
Лавренчук А.М., Ярмолюк Д.І. Туризм – драйвер сталого розвитку суспільства	405
Логвин М.М., Єгорова О.В., Карпенко Н.М. Перспективи розвитку сфери туризму в Україні: демографічний аспект	406
Марчук В.В. Сучасні тенденції розвитку сімейного відпочинку в курортних готелях України (на прикладі м. Одеса)	407
Мельничук В.В. Світовий ринок туристичних послуг у 2025 році	408
Мельничук В.В., Ярмолюк Д.І. Найвідоміші кавові маршрути світу	409
Міроненко Ю.А. Кавовий туризм у системі індустрії відпочинку Бразилії	411
Омельчук Т.В. Екотуризм як інструмент збереження природних ресурсів	413
Осипчук М.О., Ярмолюк Д.І. Значення маркетингових комунікацій для стратегій розвитку туризму	414
Павловська А.А., Ярмолюк Д.І. Діяльність ЮНЕСКО у сфері охорони культурної спадщини	415
Павлюк А.О., Ярмолюк Д.І. Аспекти екологічної безпеки туристичної діяльності Львівської області та комплекс заходів щодо її покращення	416
Пашинський С.Р. Роль соціальних мереж у просуванні ресторанного бренду	418
Петренко Д.П. Туристичні дестинації Коростеня: від древлянської столиці до фестивалю дерунів	419
Поляновський Я.О., Ярмолюк Д.І. Фулфілмент-сервіс ресторанного бізнесу в Україні	420
Постова В.В. Вплив діджиталізації на операційну ефективність закладів ресторанного господарства	421
Присяжнюк С.О. Впровадження цифрових технологій у закладах індустрії гостинності	422
Процюк А.Л. Організація і технологія обслуговування барів при готелі	424
Романенко Н.В., Куча Д.Ю. Туризм як ефективний чинник розвитку історико-культурної спадщини	426
Салімон О.М., Пономарьова Е.П. Вплив стандартизації бізнес-процесів на якість лакшері послуг в умовах українського ринку	427
Сеmidко В.В. Збалансований розвиток сільського туризму на прикладі передмість Житомира	429
Скіба В.С. Пригодницький туризм в Австрії	430
Смолюк Ю.С., Ярмолюк Д.І. Лазуровий берег як туристична дестинація	432
Сугерей А.О., Ярмолюк Д.І. Психологічні аспекти спілкування персоналу з «важкими» клієнтами	433
Тертенюк Є.Е. Тенденції та виклики розвитку світового круїзного туризму	434
Ткаченко Д.О. Фестивальний туризм у Німеччині	436
Толстопятенко О.О. Інноваційний розвиток та перспективи бутік-готелів в Україні	437
Трач В.В. Особливості винного туризму Грузії	439
Федорчук В.В., Ярмолюк Д.І. Використання соціальних мереж для просування готелів і ресторанів	440
Ходоровська М.С. Регуляторні вимоги при міжнародних та внутрішніх подорожах з домашніми улюбленцями	441
Холодченко Н.С. Екстремальний туризм в Гватемалі. Вулканічний альпінізм	443
Чичерський К.І. Якість як важлива складова надання туристичних послуг	444
Шевелюк М.М. Післявоєнна гостинність: український сервіс як чинник культурної ідентичності та сталого відновлення	445

VI Міжнародна науково-практична конференція
«Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу», 06-07 листопада 2025 р.

Шкабара М.О., Ярмолюк Д.І. Креативне меню як маркетинговий інструмент ресторану	446
Шокур А.М., Ярмолюк Д.І. Організація кейтерингу	447
Шомко Б.Ю., Ярмолюк Д.І. Особливості організації банкетного обслуговування	448
Шпак А.В., Ярмолюк Д.І. Зелена гостинність: впровадження принципів сталого розвитку в готельному бізнесі	449
Яковенко Т.В. Від кризи до «зеленого» зростання: переосмислення парадигми цінності в HoReCa та туризмі через призму ESG-критеріїв та концепції циркулярної економіки	450
Ярмолюк Д.І. Використання штучного інтелекту у вдосконаленні сервісу в туризмі	452
Ястрембович О.А., Ярмолюк Д.І. Інновації в галузі безпеки гостей та персоналу у готельному сервісі	454
Яценко В.В., Ярмолюк Д.І. Slow travel і гастрономічний туризм як драйвери розвитку готельно-ресторанного бізнесу	455
Барановська М.Ю. Особливості проведення товарної політики в сучасних умовах ринку	456
Возний Д. С. Стратегічне управління трансформацією бізнес-моделі приватної медичної клініки	458
Завалій Т.О. Три ролі генеративного штучного інтелекту в маркетинговій освіті	460
Олішевська А.М. Стратегічне управління антикрихістю агропромислового комплексу	462

Наукове видання

Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу
тези VI Міжнародної науково-практичної конференції

Відповідальний за випуск: к.е.н., доц. О.П. Пащенко

Комп'ютерний набір та верстка: к.е.н., доц. О.П. Пащенко

Відповідальність за зміст матеріалів несуть автори

Редакційна колегія може не поділяти думок авторів