МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ГІРНИЧО-МЕТАЛУРГІЙНА АКАДЕМІЯ ІМ. СТАНІСЛАВА СТАШИЦЯ (М.КРАКІВ, ПОЛЬЩА)
ВИЩА ЕКОНОМІЧНА ШКОЛА В БІЛОСТОЦІ (М.БІЛОСТОК, ПОЛЬЩА)
СТАРОПОЛЬСЬКА ВИЩА ШКОЛА (STSW) У КЕЛЬЦЯХ (ПОЛЬЩА)
SCIENTIFIC CENTER OF INNOVATIVE RESEARCH OÜ (ESTONIA)
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ПУЛЮЯ

ЕКОНОМІКА ТА МЕНЕДЖМЕНТ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ: ПРОБЛЕМИ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ

Матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції



(Кривий Ріг, жовтень-листопад 2025 р.)

Кривий Ріг
Видавець Роман Козлов
2025

УДК 330+005.7
Е45

Рекомендовано до друку Вченою Радою факультету економіки та управління бізнесом Криворізького національного університету

(протокол № 4 від 24.11.2025 р.)

Редакційна колегія:

Варава Л.М. - доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту і адміністрування Криворізького національного університету;

Шахно А.Ю. - доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки, організації та управління підприємствами Криворізького національного університету;

Редакційна колегія не несе відповідальності за авторські оцінки, добір та викладення фактів у матеріалах, які надійшли до редакції і наведені у випуску та друкуються в авторській редакції.

Економіка та менеджмент сучасних організацій: проблеми теорії та
Е45 практики : матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції / Редкол.: Л. М. Варава, А. Ю. Шахно та ін. Кривий Ріг : Видавець Р. А. Козлов, 2025. 208 с. URL: http://ds.knu.edu.ua/jspui/handle/123456789/8276

ISBN 978-617-8096-39-7

У збірнику представлено тези доповідей учасників IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Економіка та менеджмент сучасних організацій: проблеми теорії та практики», проведеної за ініціативою кафедр менеджменту і адміністрування та економіки, організації та управління підприємствами Криворізького національного університету. Науковці ставлять і вирішують актуальні завдання, пов'язані із сучасним економічним станом держави, розвитком теорії та практики економіки і менеджменту та підвищенням на цій основі конкурентоспроможності підприємств на внутрішньому й міжнародному ринках.

Збірник може бути корисним для науковців, аспірантів, магістрантів, студентів та фахівців-практиків.

УДК 330+005.7

ISBN 978-617-8096-39-7

© КНУ, 2025.

© Авторський колектив, 2025.

Висловлюємо щиру подяку всім учасникам IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Економіка та менеджмент сучасних організацій: проблеми теорії та практики»!

Обмін думками за багатьма напрямами економіки та менеджменту був корисним як молодим науковцям та досвідченим фахівцям, так і студентам, магістрантам, аспірантам, які тільки обирають свої професійні перспективи. Бажаємо миру та злагоди, творчого натхнення, досягнення цілей, здоров'я та удачі!

З повагою, організаційний комітет



ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1 Економіка підприємств (організацій): розвиток теорії та практики

INTERNATIONAL TECHNICAL ASSISTANCE AS A TOOL FOR UKRAINE'S ECONOMIC RECOVERY
Salo Dariusz, Chihon Dariusz 9
SOFT SKILS ТА АДАПТИВНІСТЬ ЯК КЛЮЧОВІ КОМПОНЕНТИ
РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ
Шахно А.Ю., Козир А.А. 11
МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА
В НОВОМУ ЕКОНОМІЧНОМУ СЕРЕДОВИЩІ
Юхименко П. І., Якимюк Ю. П., Корбут А. С. 13
ЕКОНОМІЧНА СВОБОДА УКРАЇНИ: ДИНАМІКА, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ
Дашко І. М., Михайліченко Любомир 17
РОЗРОБКА УНІФІКОВАНОЇ КЛАСИФІКАЦІЇ ВИРОБНИЧИХ ПІДРОЗДІЛІВ ПІДПРИЄМСТВА
Турило А. А., Яцечко П. Л. 21
ХЕДЖУВАННЯ ЯК МЕТОД ПЕРЕДАЧІ РИЗИКУ
Бублик М.І., Марич А.А. 23
СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ
В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ МОДЕЛІ ЕКОНОМІКИ
Турило А.А., Яцечко П.Л., Коник П.Є. 25
АДАПТИВНЕ ЦІНОУТВОРЕННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ІНФЛЯЦІЙНОГО ПОПИТУ
Рябикіна Н.І., Червона Є.О. 28
ІНТЕГРАЦІЯ ESG-ФАКТОРІВ У СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСВОМ
ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ
Бондарчук О.М., Грищенко А.І., Чернова О.Б. 30
ОПТИМІЗАЦІЯ РОБОТИ БІРЖ: КЛЮЧОВІ ФАКТОРИ ЕФЕКТИВНОСТІ
Рябикіна К.Г., Мерещенко Є.С. 32
СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА
В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ
Нікульнікова Г.В., Вус В.В. 34
ПРОПОЗИЦІЇ ДО РОЗРОБКИ МЕТОДИКИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ
ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ
Астаф'єва К. О., Гальченко Д. О. 36
УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА
НА ЗАСАДАХ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ
Короленко О.Б., Поліщук І.Г., Матвєєв Д. О. 38
КОНКУРЕНТНА ДИНАМІКА БОРОШНОМЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ
В УМОВАХ ГАЛУЗЕВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ
Кузнецов В.О. 39
РОЛЬ АЛЬЯНСІВ У МІЖНАРОДНІЙ ЕКОНОМІЧНІЙ ІНТЕГРАЦІЇ
Бондарчук О. М., Непша А. О. 41
КЛАСИФІКАЦІЯ ЗАГРОЗ ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ ПІДПРИЄМСТВА
Астаф'єва К.О., Дуда А.М. 43
АКТУАЛЬНІСТЬ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ
Кадол Л. В., Кравчук Л. В., Пустовойтенко А. О. 45
СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ
ПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ
Бондарчук О.М., Редчиц К.С. 47
ТРАНСФОРМАЦІЯ КАПІТАЛОУТВОРЕННЯ В УМОВАХ ПОСТІНДУСТРІАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ:
ВИКЛИКИ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ ПЕРЕРОБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ
Короленко В.В. 49

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ЯК МЕХАНІЗМ ЗМІЦНЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ
Сергій Стефаник 52
СУТНІСТЬ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ
Короленко О.Б., Токар Л.С., Ситник О.І. 56

СЕКЦІЯ 2 Розвиток менеджменту організацій у різних сферах бізнесу: сучасні виклики та перспективи

MANAGEMENT OF INNOVATIVE ACTIVITIES IN ESTONIAN TECHNOPARKS
Migus Irina 58
SUPPLY CHAIN RISK IN ORGANIZATION MANAGEMENT
Alexander Prokopyuk 60
СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЯХ
Варава Л.М. 62
ДІДЖИТАЛ-ІНСТРУМЕНТИ МЕНЕДЖМЕНТУ: ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ ТА КОМУНІКАЦІЇ
Петруня Ю.Є., Петруня В.Ю. 64
ВПЛИВ КЛЮЧОВИХ КОМПЕТЕНЦІЙ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ
Афанасьєв Є.В., Азізова Ф., Бурлаченко С.О. 65
ІНСТРУМЕНТИ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ
Варава Л.М., Власенко Ю.Ю. 67
СИТУАЦІЙНИЙ КОНТРОЛЬ В ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЙ З УРАХУВАННЯМ РИЗИКУ
Афанасьєв Є.В., Афанасьєв І.Є. 70
ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ТА НАПРЯМИ ПЛАНУВАННЯ В САМОМЕНЕДЖМЕНТІ
Шахно А.Ю., Білера Г.Ю., Кичанова Д.С. 72
МЕХАНІЗМИ ЗНИЖЕННЯ ОПЕРАЦІЙНИХ РИЗИКІВ У СПІЛЬНИХ ПРОЄКТАХ З ІНОЗЕМНИМИ ІНВЕСТОРАМИ
Варава Л.М., Хома О.І. 74
УПРАВЛІННЯ ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОРГІВЕЛЬНИХ АГРОДИСТРИБ'ЮТОРІВ ЗА УМОВ НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ
Афанасьєв Є.В., Фролов Д.Ю. 76
РОЗВИТОК ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ЯК ЕЛЕМЕНТ ПРОФЕСІЙНОГО ЗРОСТАННЯ МЕНЕДЖЕРА
Шахно А.Ю., Сердюк Є.С. 78
ЕТИЧНА СТОРОНА ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ
Афанасьєв Є.В., Хома В.О. 80
УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ РИЗИКОМ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ РИНКОВОЇ ТА СИСТЕМНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ
Варава Л.М., Афанасьєв Є.В., Василюк Д.О. 82
ОКРЕМІ КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ ІНФОРМАТИЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА
Афанасьєв Є.В., Афанасьєв І.Є., Малихін І.А. 85
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СПІВСТАВНОСТІ ПОКАЗНИКІВ ПРИ ПРОВЕДЕННІ АНАЛІЗУ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА
Варава Л.М., Литвин Д. В. 87
ДІАГНОСТИКА БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЗАЛІЗОРУДНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РЕАЛІЙ ВНУТРІШНЬОГО І ЗОВНІШНІХ РИНКІВ
Афанасьєв Є.В., Афанасьєва М.Г. 90
СТАЛИЙ ТА СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ
Ртищев С.А., Іванов Р.В. 92

ЩОДО НЕОБХІДНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРАВОВОЮ ЗАХИЩЕНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА
Капітула С.В., Прохоров О.О. 94
МОДЕЛІ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ
У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ УКРАЇНИ
Курах О.П. 96
THE LOGISTICAL APPROACH FOR A SYSTEMIC ANALYSIS OF PROCESSES WITHIN
A SINGLE MATERIAL FLOW CHAIN
Kravtsov O.V., Bondar I.G., Karapysh I. A. 98
PSYCHOLOGICAL CONCEPTS OF MOTIVATION IN ECONOMIC MANAGEMENT:
ANALYSIS OF MASLOW'S AND MCGREGOR'S THEORIES
Kravtsov O. V., Kurbatova T. V., Chobotar V. O. 100
СУЧАСНІ ДЖЕРЕЛА ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТЕХНІЧНОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ
ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА
Капітула С.В., Мінухін Г.М. 103
АНАЛІЗ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ SIX SIGMA: СУТНІСТЬ, ПРИНЦИПИ, ІНСТРУМЕНТИ
ТА ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ У ГІРНИЧО-МЕТАЛУРГІЙНОМУ КОМПЛЕКСІ
Кравцов О. В., Куртяк С. Ю. 104
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА
Антонов С.С. 106
МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЇ МЕНЕДЖЕРІВ ДО ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ
Мірошниченко І.В. 108
ПАЦІЄНТ У СИСТЕМІ СЕРВІСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ
Остапенко Є.В. 110
ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ
ГІРНИЧО-МЕТАЛУРГІЙНОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ
Кравцова О. О., Карапиш І. А. 112
МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ У СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЦІ:
ВІД ІЄРАРХІЇ ПОТРЕБ ДО ТЕОРІЇ ОЧІКУВАНЬ
Кравцова О. О., Чоботар В. О. 114
ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) НА ПІДПРИЄМСТВАХ
ГІРНИЧО-МЕТАЛУРГІЙНОГО КОМПЛЕКСУ ТА ЇЇ ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ
Кравцова О. О., Тютюнникова С. Д. 116
УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВЛАСНИМ КАПІТАЛОМ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ
Пархоменко В.П., Святенко С.В. 118

СЕКЦІЯ 3 Маркетинг підприємств: проблеми та перспективи розвитку

МЕТОДИ ЯКІСНОГО АНАЛІЗУ В МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕННЯХ: ПОРІВНЯННЯ
ЕФЕКТИВНОСТІ ФОКУС-ГРУП ГЛИБИННИХ ІНТЕРВ'Ю ТА ЕКСПЕРТНИХ ОЦІНОК
Дашко І.М. 120
ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ У БРЕНД-КОМУНІКАЦІЯХ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ
Андросова О.Ф., Бебешко В. 124
УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА
Іванов М.М., Ткаченко В.І. 126
УДОСКОНАЛЕННЯ ТРЕЙД-МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
Череп О.Г., Лічевський А. О. 128
AR/VR TECHNOLOGIES IN MARKETINGTRADE BUSINESS
Maltyz V.V. 130
РОЛЬ ІННОВАЦІЙ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО ТОВАРНОГО
АСОРТИМЕНТУ
Калюжна Ю.В., Мітков А.В. 131
ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГ У МЕДИЧНОМУ СЕКТОРІ: ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ
Малтиз В.В., Єнікеєва А.Р. 133

ПОБУДОВА ІННОВАЦІЙНИХ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ
Малтиз В.В., Кошкальда І.А. 135
ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ РЕСТОРАНІВ У КРИЗОВИХ УМОВАХ
Нікульнікова Г.В., Таран А.С. 137

СЕКЦІЯ 4 Математичні методи в економіці та менеджменті

УРАХУВАННЯ ВПЛИВУ ЕКОНОМІЧНОГО РИЗИКУ В СИСТЕМІ КОНТРОЛІНГУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА
Куліш І.С. 140

СЕКЦІЯ 5 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

USING DIGITAL TOOLS IN BUSINESS
Goffman Yuriy 143
БІЗНЕС-МОДЕЛІ В КРЕАТИВНОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ
Шахно А.Ю., Ільченко В.О., Єніна А.І. 145
БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОЦІНКИ ПРИБУТКОВОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ
Шахно А.Ю., Лашкун Г.А., Батеха Д.І. 147
ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ ПІД ЧАС ВІЙНИ
Шахно А.Ю., Крютченко С.К., Кожанов В.О. 149
ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК БІЗНЕСУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОВСТІ ЯК ФАКТОР ЗРОСТАННЯ ПРИБУТКОВОСТІ
Шахно А.Ю., Повалій Ю.В., Літовченко А.С. 151
СУЧАНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КРЕАТИВНОГО ПІДПРИЄНИЦТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ
Шахно А.Ю., Тихонська М.В., Тімошенко К.В. 154
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ
Короленко О.Б., Зайко В.В., Федоренко Д.Е. 156
УПРАВЛІННЯ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ СТРУКТУРИ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ
Поліщук І.Г., Алексєєва О.О., Комаров І.О. 158
АДАПТИВНЕ ЦІНОУТВОРЕННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ІНФЛЯЦІЙНОГО ПОПИТУ
Рябикіна Н.І., Червона Є.О. 160
ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ У СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ
Лашкун Г.А., Кондратенко С.В., Рубльова А.С. 162

СЕКЦІЯ 6 Розвиток інформаційного та правового забезпечення підприємницької діяльності

АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ ЗА УМОВ НТЕГРАЦІЇ ШТУЧНОГО НТЕЛЕКТУ
Варава Л.М., Стець Р.О. 165
МУЛЬТИФАКТОРНІ ЗАГРОЗИ ІНФОРМАЦІЙНІЙ БЕЗПЕЦІ В СИСТЕМАХ ОБЛІКУ ТА ОПОДАТКУВАННЯ: РИЗИКИ ДЛЯ ПРОЗОРОСТІ ЗВІТНОСТІ ТА ШЛЯХИ МІНІМІЗАЦІЇ
Шепелюк В.А. 167
ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ СТАРТАПІВ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ТА УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ
Короленко Р.В., Мамедов М.С. 169
ІНФОРМАЦІЙНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОДАТКОВОЇ ОПТИМІЗАЦІЇ ДОХОДІВ ФІЗИЧНИХ ОСІБ-ПІДПРИЄМЦІВ: ПОДАТКОВІ ЗНИЖКИ ТА СОЦІАЛЬНІ ПІЛЬГИ
Шепелюк В.А., Доценко В.Р. 171

СЕКЦІЯ 7 Регіональна економіка, демографія, економіка праці. соціальна економіка та політика

СОЦІАЛЬНИЙ АСПЕКТ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ
Турило А. А., Д'яченко С.Г. 175

ІНФРАСТРУКТУРНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЄКОНОМІЧНА КАТЕГОРІЯ
Мамедова А.А. 176
ФІНАНСОВА СПРОМОЖНІСТЬ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ МІСЦЕВОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ
Черній І.І. 178

СЕКЦІЯ 8 Публічне управління та адміністрування

НАПРЯМИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
Варава Л.М., Смирнов С.Ю. 181

СЕКЦІЯ 9 Фінанси, банківська справа та страхування

ТРАНСФОРМАЦІЯ БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ В БАНКІВСЬКОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ
Брадул О.М. 183
ДУАЛІСТИЧНА ПРИРОДА БАНКІВСЬКОГО ПРОДУКТУ
Короленко Р.В. 185
ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ГРОШОВО-КРЕДИТНОЇ ПОЛІТИКИ НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ
Короленко Р.В., Андріянова М.В. 187
ФАКТОРНИЙ АНАЛІЗ ТА СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ СИСТЕМНО-ВАЖЛИВОГО БАНКУ
Короленко Р.В., Бакурова І.С. 189
АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТА СТРАТЕГІЧНА СТАБІЛІЗАЦІЯ СИСТЕМОУТВОРЮЮЧОГО БАНКУ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ
Короленко Р.В., Войтюк Є.Р. 191
ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ СТРУКТУРИ КАПІТАЛУ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО ВИКОРИСТАННЯ В КОМЕРЦІЙНОМУ БАНКУ
Короленко Р.В., Малярова В.Б. 193
АНАЛІЗ ДОХОДІВ ТА ВИТРАТ БАНКУ
Короленко Р.В., Сокуренко Б.С. 195
МЕХАНІЗМИ ТА МЕТОДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ
Святенко С.В., Бурлаков Д.П. 197
ВПРОВАДЖЕННЯ FIN-TECH-ТЕХНОЛОГІЙ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОПТИМІЗАЦІЇ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ
Святенко С.В., Сасова Ю.В. 199
ПОВЕДІНКОВІ ФІНАНСИ: РОЛЬ ЕМОЦІЙ У ПРИЙНЯТТІ РІШЕНЬ
Мерва Д.Д. 201
ФІНАНСОВА САМОСТІЙНІСТЬ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ: СУТНІСТЬ ТА НАПРЯМИ ЗМІЦНЕННЯ
Сміла В.Д. 202
СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕРГАЦІЇ
Червона А.М. 204

СЕКЦІЯ 1
Економіка підприємств (організацій): розвиток теорії та практики

UDC 339.92:330.341.1 (477)

INTERNATIONAL TECHNICAL ASSISTANCE AS A TOOL FOR UKRAINE'S ECONOMIC RECOVERY

Salo Dariusz,
advisor to the rector of the Stanislaw Staszycz mining and metallurgical Academy in Krakow (Poland), professor
Chihon Dariusz,
deputy dean of the Faculty of management of the mining and metallurgical Academy Stanislaw Staszycz in Krakow(Poland), PhD,
Associate Professor

In the context of the ongoing conflict on the territory of Ukraine, the issue of attracting and effectively using international technical assistance (ITA) is becoming key to ensuring economic stability, structural transformation and integration into global economic processes.

The ITA is not only a source of financing, but also a tool for transferring knowledge, technology, managerial experience and building the institutional potential of the state.

Currently, technical assistance is being implemented as part of programs aimed at restoring key areas. Among them: ensuring energy security, supporting small and medium-sized businesses, rebuilding infrastructure, modernizing education and healthcare systems, introducing digital technologies into public administration, as well as increasing transparency and strengthening anti-corruption resilience.

Ukraine receives assistance from leading international organizations such as the European Union, the World Bank, the International Monetary Fund, the United Nations Development Program, the United States Agency for International Development, GIZ, UNDP, the European Bank for Reconstruction and Development and others.

These organizations strive to create conditions for Ukraine's long-term economic growth, adapt its economy to EU standards, and form the basis for competitiveness in global markets.

One of the key aspects of the effectiveness of international technical assistance is its alignment with national development priorities. It is important that the assistance programs are coordinated with the Reconstruction Plan of Ukraine, the National Economic Strategy until 2030 and the UN Sustainable Development Goals.

If a systematic approach is not applied and duplication of projects is not avoided, this can lead to an irrational use of resources and a decrease in the effectiveness of assistance. Therefore, government agencies should ensure effective interaction between central and local authorities, the business community, public organizations and international partners.

It is important to pay attention to the transparency of the use of technical assistance. Reporting mechanisms, independent audit, and open access to information about completed projects help strengthen donor confidence, enhance Ukraine's reputation as a responsible partner, and create conditions for attracting new investments.

In this regard, it is necessary to develop a national system for monitoring, evaluating and analyzing the effectiveness of international technical assistance (ITA) projects.

In addition, international technical support should not only restore, but also stimulate the development of human potential, innovation, environmentally sound technologies and digital skills.

In modern conditions, it is advisable to apply a program-oriented approach, in which international technical support is formed as a comprehensive program with clear performance criteria, a multiplicative effect and the ability to scale successful practices.

An important aspect in the development of the international technical support system is its regional component. Projects aimed at restoring infrastructure, developing entrepreneurship, creating new jobs and improving the quality of life of the population are being implemented at the local community level.

Strengthening partnerships at the local level allows for more efficient use of resources, makes support more targeted, and increases the financial independence of regions.

Thus, international technical assistance becomes not just an external support factor, but also a tool for the long-term development and modernization of the economy. Its consistent application will help create a new model of socio-economic development based on innovation, openness, environmental responsibility and human orientation.

International technical assistance plays a key role in the reconstruction and long-term development of Ukraine. It not only provides financial support, but also promotes technological development, strengthens government institutions, and improves the country's international image.

To use this help effectively, it is necessary to move from a situational approach to a systematic one. This includes strategic planning, collaboration between the Government and donors, as well as ensuring transparency, accountability, and regular evaluation of results.

For further development, it is necessary to strengthen human resources in the field of international project management. It is also important to develop the analytical abilities of government institutions and improve the legislative framework governing the attraction and use of technical assistance.

It is important to establish close cooperation between international partners, national authorities, regional associations and businesses. This cooperation should be based on the principles of equality, trust and long-term commitment.

In the long term, international technical assistance can become a key tool for the transition from a policy of recovery to a strategy of sustainable economic growth. It lays

the foundations for increasing the competitiveness of the Ukrainian economy, developing innovations, improving energy efficiency, digitalization and expanding export potential.

A combination of external assistance and internal transformations can make Ukraine a modern, stable and integrated state in the European economy.

Список використаних джерел:

1. Національна економічна стратегія 2030. URL : https://nes2030.org.ua/ (дата звернення : 02.11.2025).

2. Програма розвитку ООН в Україні. URL : https://www.undp.org/uk/ukraine (дата звернення : 02.11.2025).

УДК 331.108.2:331.101.3:004(043.3)

SOFT SKILS ТА АДАПТИВНІСТЬ ЯК КЛЮЧОВІ КОМПОНЕНТИ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Шахно А.Ю.

доктор економічних наук, професор

Козир А.А.

аспірант

Криворізький національний університет

У сучасних умовах цифрової трансформації відбувається переформатування вимог до працівників, організацій та моделей управління. Теорія людського капіталу розглядає освіту та навчання як інвестиції, які приносять економічну віддачу. Однак сучасні дослідження показують обмеженість традиційного одновимірного підходу до людського капіталу, що базується виключно на роках освіти чи результатах тестів. Технологічний прогрес, автоматизація та впровадження інноваційних технологій зумовлюють зростання ролі людського капіталу як стратегічного ресурсу розвитку економіки. При цьому значна частина традиційних технічних навичок швидко втрачає актуальність, що підсилює значення soft skills та адаптивності як базових компонентів конкурентоспроможності працівників і підприємств, забезпечуючи довгострокову цінність працівників та стійкість організацій до змін.

В Україні існує проблема недооцінки економічної цінності soft skills та адаптивності на глобальному рівні, виключенням можна назвати тільки сферу IT, де останні 5-10 років цьому приділяють таку саму вагу, як і технічним навичкам працівника, оскільки першими зрозуміли, що це один з ключів до підвищення продуктивності праці і залучення працівників в роботу, покращення виконання складних і довготривалих проєктів.

Адаптивність визнана LinkedIn «навичкою моменту» 2024 року з найбільшим зростанням попиту серед усіх компетенцій. Це незамінна навичка, яка дозволяє командам та організаціям залишатися стабільними в умовах прискорених змін.

Однак існує значний розрив між визнанням важливості адаптивності та практичними механізмами її розвитку [1].

Дослідження показують, що працівники, які виявили невідповідність своїх знань, навичок та здібностей новим вимогам, вдаються до адаптації. Проте адаптація залежить від організаційних практик, які можуть підвищити їхні навички, знання та мотивацію для роботи в мінливому бізнес-середовищі. Багато організацій не мають систематичних підходів до розвитку адаптивності, зосереджуючись на технічних навичках.

Слід також сказати про обмеженість традиційних метрик людського капіталу, що не враховує зростаючу економічну важливість "навичок вищого порядку" (higher-order skills), включаючи сумлінність, екстраверсію, емоційну стабільність та соціальні навички. Це вкотре доводить необхідність розробки комплексних метрик для вимірювання людського капіталу, які б враховували як фінансові показники, так і якісні результати [2].

Зважаючи на ці проблеми, доцільно було б провести наступні заходи:

1. Впровадити стратегічний підхід до інвестицій у soft skills, що дасть змогу інтегрувати навчання soft skills у корпоративні системи управління ефективністю, встановлюючи чіткі KPI для розвитку комунікації, командної роботи, адаптивності та критичного мислення.

2. Створення екосистеми розвитку адаптивності, що включатиме практику в безпечному середовищі — створення симуляцій, рольових ігор та експериментальних проєктів, де працівники можуть практикувати адаптивність до застосування у різноманітних ситуаціях, а також використання AI та машинного навчання для аналізу індивідуальних потреб у розвитку адаптивності

3. Розробка метрик вимірювання людського капіталу, що враховуватимуть специфіку потреб економічної сфери, в якій працює компанія.

4. Реформування системи корпоративного навчання, що включатиме інтеграцію soft skills в навчальні плани нарівні з технічними дисциплінами, а також застосування змішаних форм навчання, що поєднуватимуть онлайн-платформи для теоретичної підготовки з очними практичними сесіями для розвитку міжособистісних навичок [3].

Таким чином, soft skills та адаптивність є не просто додатковими компетенціями, а ключовими елементами розвитку людського капіталу в умовах цифрової трансформації, оскільки забезпечують здатність працівників та організацій успішно функціонувати в середовищі швидких змін. Майбутній успіх організацій залежатиме від сприйняття людського капіталу не просто як набору технічних знань, а як комплексну інвестицію в здатність людей створювати цінність, адаптуватися та розвиватися в умовах невизначеності.

Трансформація підходів до людського капіталу з акцентом на soft skills та адаптивність — це не тактичне рішення, а стратегічна необхідність для організацій,

які прагнуть залишатися конкурентоспроможними в епоху постійних змін. Успішна реалізація запропонованих рекомендацій потребує системного підходу, що поєднує інвестиції в навчання, розробку нових метрик оцінки, культурну трансформацію та партнерство між бізнесом, освітніми установами та державою.

Список використаних джерел

1. Deming, D. J. Skills and Human Capital in the Labor Market. National Bureau of Economic Research Working Paper. 2024. URL: https://www.nber.org/system/files/working_papers/w32908/w32908.pdf (дата звернення: 25.10.2025).

2. The Most In-Demand Skills of 2024. LinkedIn Business. 2024. URL: https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-strategy/linkedin-most-in-demand-hard-and-soft-skills (дата звернення: 25.10.2025).

3. Macaluso, C. Human Capital Investment: Would Higher-Order Skills Help Disconnected Youth? Federal Reserve Bank of Richmond Economic Brief. 2025. pp. 25-24. URL: https://www.richmondfed.org/publications/research/economic_brief/2025/eb_25-24 (дата звернення: 25.10.2025).

УДК 658.012

МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В НОВОМУ ЕКОНОМІЧНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Юхименко П. І.,
доктор економічних наук, професор
Якимюк Ю. П.,
к.н. із соціальних комунікацій, доцент
Білоцерківський інститут економіки та управління ВНЗ університет «Україна», м. Біла Церква
Корбут А. С.,
магістрант
Білоцерківський національний аграрний університет, м. Біла Церква

В сучасному економічному середовищі умовою переходу на інноваційні зелені технології будь-якого підприємства є формування людського капіталу для інновацій. За даними Всесвітнього економічного форуму до кінця 2025 року майже 50% працівників, які мають залишитися на своїх посадах, повинні будуть пройти професійну перепідготовку для роботи в умовах зеленої економіки [7].

В цих умовах сучасні технології управління людським капіталом підприємства ґрунтуються на основі взаємодії «менеджер-підлеглі»:

1) тренінг є механізмом нарощування ефективності підприємства через розвиток компетенцій персоналу щодо зелених технологій. Серед основних причин

замовлення проведення тренінгу на підприємстві 80% пов’язані з формуванням людського капіталу підприємства [5]. Тренінгові технології передбачають виконання професійних дій із самостійного вирішення типових та нестандартних фахових проблем (табл. 1).

Таблиця 1 – **Найважливіші характерні особливості тренінгу**

№ п/п	Характеристика
1	Тренінг – це лише один з інструментів, які використовуються в бізнес-консультуванні, психотерапії та сучасній освіті для вирішення певних завдань формування необхідного інтелектуального потенціалу для вирішення завдань розвитку підприємства.
2	Потрібен «харизматичний», високопрофесійний тренер (переважно).
3	Наявність «емоційного підживлення» для учасників задає харизма тренера.
4	Тренінг – це вид роботи, яка проводиться в групі та з групою працівників.
5	На тренінгу люди тренують необхідні їм навички в спеціально створеному середовищі, забезпечує порівняно безпечні умови – тренінг відбувається в групі, ізольованої від життя, і працює за певними правилами.

Джерело: запропоновано авторами

2) професійні бізнес-консультанти. Це надання експертом зовнішньої організації (консультантом) своїх послуг бізнесу з метою покращення його продуктивності та результативності і включає в себе обговорення та вирішення питань, пов'язаних з організацією структури підприємства, корпоративним управлінням, створенням та реєстрацією підприємства, укладенням та аналізом корпоративних угод, а також вирішенням конфліктів та інших юридичних питань, що виникають у сфері корпоративного права [2]. Перевагою цього методу є його простота (роботу, по суті, роблять за нас), однак якщо аналогічна ситуація виникає періодично, це дуже витратний спосіб вирішення проблем, характерні особливості якого відображено в таблиці 2.

Таблиця 2 – **Найважливіші характерні особливості консультування**

№ п/п	Характеристика
1	Консультант, користуючись своїм експертним знанням, реалізує його у вигляді порад. Тобто він говорить, як треба вирішувати ту чи іншу проблему
2	Консультант в основному продає свої експертні знання, тобто, «як треба правильно діяти в тій чи іншій ситуації».
3	Консультант вислуховує ваш запит, сам вибирає найкраще рішення.
4	Консультант, вислухавши клієнта, вибирає правильне рішення і дає клієнтові рада. Він розробляє план робіт по впровадженню цієї ради в життя, встановлює жорсткі часові рамки, розробляє систему заохочень чи покарань та інші інструменти приведення плану в життя.
5	Консультант відповідає за результат і отримує гроші за результат. Тому він часто виявляється в неприємною залежності від результату і іноді йому простіше зробити все самому, ніж віддати результат (і отже, свій гонорар) в некваліфіковані руки клієнта або співробітників клієнта.

Джерело: запропоновано авторами

3) наставництво (менторство) – з точки зору бізнесу, наставництво на підприємстві є видом навчання, спрямований на передачу знань і досвіду від

кваліфікованого працівника новачкові або діючому співробітнику, який освоює нову складну сферу діяльності. Перевагою цього методу є можливість менторства "без відриву від виробництва", тобто на робочому місці. Співробітнику не потрібно намагатися перенести знання з формату "аудиторії" на практику. У порівнянні з тренінгом цей метод у цілому більш "індивідуалізований", але часто вимагає більше сил і часу. До того ж, навіть кращий наставник не в змозі навчити більшому, ніж знає і вміє сам. Найважливіші його характерні особливості відображено в таблиці 3.

Таблиця 3 – **Найважливіші характерні особливості наставництва**

№ п/п	Характеристика
1	Застосовується в період адаптації молодих співробітників на підприємстві.
2	Охоплює широке коло проблем і є більш загальним процесом формування людського капіталу підприємства.
3	Наставник – професіонал своєї справи, який дає поради і рекомендації більш молодим співробітникам.
4	Наставник заздалегідь знає, як вирішити поставлену задачу і досягти мети, і розповідає про це тому, якого навчають.
5	Наставник повинен підтримувати довірчі і дружні відносини з учнем, що впливає на формування довіри і в колективі.

Джерело: запропоновано авторами

4) серед нових методів формування людського капіталу підприємства слід виділити також коучинг, який з кінця 80-х років XX століття набув значного поширення в провідних країнах світу. Управління в стилі коучингу стало сьогодні невід'ємним елементом формування людського капіталу успішними підприємствами щодо переходу на інноваційні зелені технології [3]. Так, згідно дослідженням Simple Business частка осіб, що заробили більше 1 млн. доларів США за рік і мають професійну підтримку особистого або бізнес-коуча, становить 94% [1]. За кордоном технології бізнес-коучингу використовують не лише великі міжнародні компанії, але й малі та середні [6].

Його найважливіші характерні особливості відображені в таблиці 4.

Таблиця 4 – **Найважливіші характерні особливості коучингу**

№ п/п	Характеристика
1	Коуч задає питання про те, що заважає або перешкоджає вирішенню проблеми.
2	Коучинг, як і бізнес-консультування, як і всілякі школи психології, – це метод. І як метод, він може використовувати найрізноманітніші інструменти.
3	Коучинг – це робота з індивідуумом.
4	Емоційне підживлення зсередини – розкриття потенціалу учасників.
5	Головне в коучингу – це дії в реальному, повному небезпек світі. В коучингу навички виробляються, закріплюються і застосовуються на реальних завданнях у реальному житті.
6	Коуч пропонує не стільки своє знання, скільки партнерство і співучасть. Знання теж важливо, але в коучингу воно стоїть на другому або навіть третьому місці. А на першому місці стоїть вміння супроводжувати нас у вирішенні тих завдань, які (а) не мають стандартних і заздалегідь відомих рішень, і (б) нам необхідно вирішити їх своїми руками.

7	Коуч зацікавлений в тому, щоб клієнт сам знайшов рішення.
8	Головне завдання коуча – допомогти клієнту скласти план і реалізовувати його, звертаючи увагу на можливості, що відкриваються.
9	Коуч приходить до клієнта і допомагає йому самостійно здійснити ті зміни, які необхідні.

Джерело: запропоновано авторами

Отже, відмічені нами сучасні технології формування людського капіталу є особливою системою підтримки людини, яка дозволяє розкрити її потенціал і домогтися реальних результатів як в особистому, так і в професійному житті. Це вимога нового економічного середовища, де сучасні інформаційні технології є потужним рушієм розвитку суспільства. Вони відкривають перед підприємствами нові можливості, але також створюють нові виклики. Розвиток людського капіталу підприємства в новому інформаційному середовищі вимагає системного підходу, який враховує технологічні зміни, потреби ринку праці, соціальні виклики та можливості, що відкриваються завдяки новим технологіям. Синергія між людським капіталом та інноваційними технологіями є фундаментом ефективної бізнес-діяльності підприємства в умовах цифрової економіки. Ефективне використання потенціалу людини у поєднанні з технологічними досягненнями дозволяє формувати економічну стійкість і конкурентоспроможність підприємства.

Список використаних джерел

1. Кармінська-Бєлоброва М. В. Коучинг як інноваційний інструмент розвитку менеджменту в Україні. *Віс. НТУ «ХПІ». Серія : Економ.і науки*. 2018. № 47 (1323). С. 3–7. С. 6. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/

2. Консультація з корпоративних питань бізнесу та юридичних документів підприємства. INSEININ. 01.02.2024. URL: https://translate.google.com/

3. Никифорак В. А., Мельник О. І., Белінська Ю. О. Коучинг як інструмент управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2019. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2019/58.pdf

4. Тарасенко Ю. В., Чичкан-Хліповка Ю. М. Застосування методів коучингу при створенні організації, що навчається. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2011. Випуск 29. URL: https://jrnl.nau.edu.ua/index.php

5. Холодницька А.В., Котеленець А.М. Використання тренінгових програм як напрям підвищення діяльності підприємства. Економіка і суспільство. Випуск № 19. 2018. С. 666–671. С. 667. URL: https://economyandsociety.in.ua/

6. Tsai L., Barr J. Coaching in small and medium business sectors (SMEs): a narrative systematic review. *Smoll Enterprise Research*. 2021. Vol. 28, pp. 1–22. URL: https://www.tandfonline.com/toc/rser20/28/1

7. The Future of Jobs Report 2020 / World Economic Forum. October 2020. 163 p. P. 6: 13. URL: http://www3.weforum.org/ docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf

УДК 330.342:338.124.4(477)

ЕКОНОМІЧНА СВОБОДА УКРАЇНИ: ДИНАМІКА, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Дашко І. М.,
доктор економічних наук, професор
Михайліченко Любомир,
аспірант спеціальності 051 Економіка
Запорізький національний університет

У сучасних умовах воєнного стану в Україні особливої актуальності набуває питання підвищення рівня економічної свободи як ключового чинника стійкості національної економіки. Економічна свобода є фундаментальною основою для розвитку підприємництва, залучення інвестицій та формування конкурентоспроможного середовища [1]. Оцінка динаміки індексу економічної свободи України у порівнянні з провідними країнами світу дозволяє виявити основні структурні слабкості національної економіки та окреслити напрями необхідних реформ. У цьому контексті важливим є аналіз як загального індексу, так і його складових: правова система, грошова стабільність, регулювання, податкова політика та свобода міжнародної торгівлі.

Проаналізуємо факти та дослідимо динаміку індексу економічної свободи з часів незалежності (рис.1).

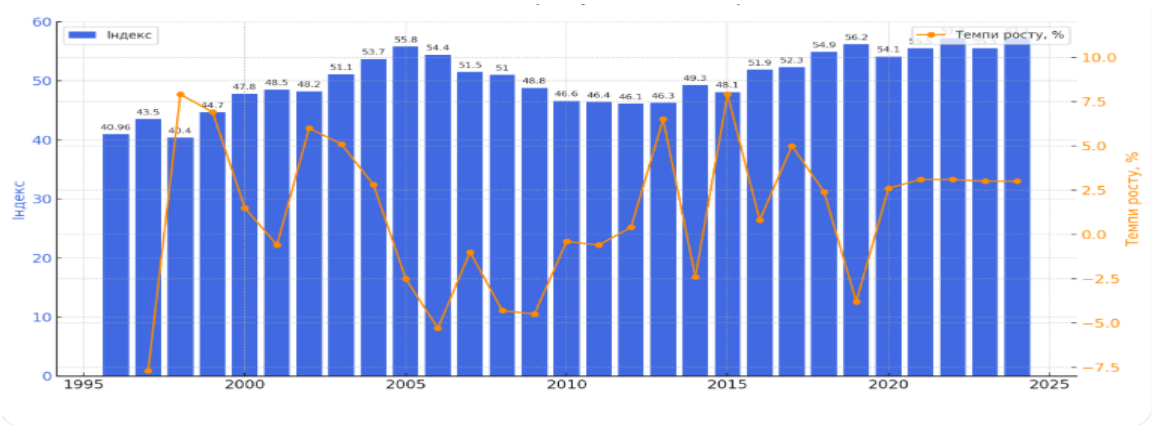


Рисунок 1 – Динаміка індексу економічної свободу України за 1995-2025 рр. [2]

Аналізуючи показники індексу економічної свободи (рис. 1), визначено, що індекс демонструє загальну тенденцію до зростання з 1996 по 2024 рр., незважаючи на періодичні коливання. Найвищі значення індексу спостерігаються у 2005, 2021 та 2024 рр. Темпи росту мають значну варіативність: від негативних значень у кризові роки до пікових зростань у 2000, 2003, 2015 та 2018 рр. – це свідчить про нестабільність щорічної динаміки, проте довгостроковий тренд залишається позитивним.

Для того, щоб визначити основні причини такого низького рівня індексу економічної свободи пропонують провести детальну оцінку складових індексу та зробити їх порівняння з показниками найбільш економічної вільної країни

Сінгапуром Саме такий аналіз дозволить глибше оцінити проблему України та визначити її слабкі місця у забезпечені економічної свободи, особливо в контексті розвитку бізнесу (рис. 2).

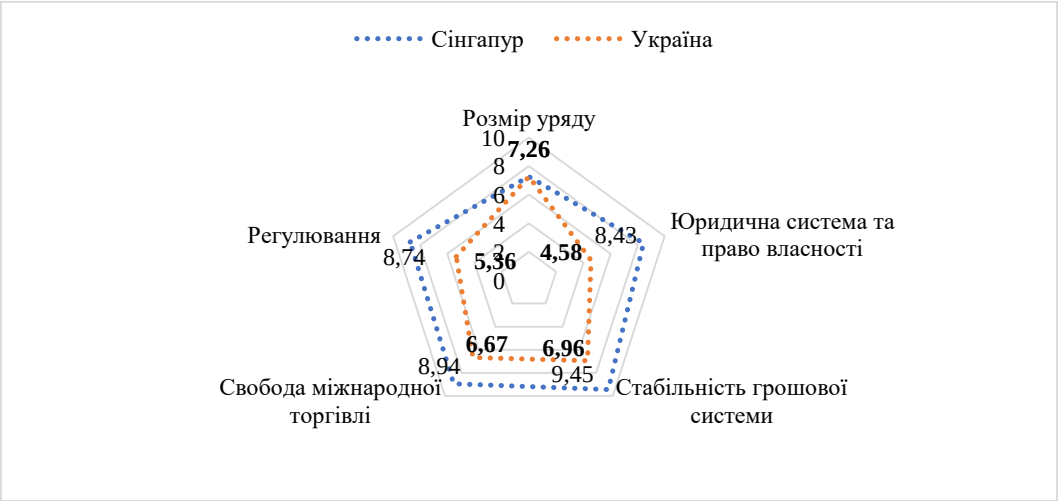


Рисунок 2 – Багатокутник показників індексу економічної свободи України та Сінгапуру 2021 року [3]

Аналізуючи рис. 2, видно, що єдиним показником, який наближає нашу країну до економічної свободи є «Розмір уряду», що визначає, якою мірою держава втручається в економічні процеси, що свідчить про те, що в Україні держава в обличчі уряду стимулювала розвиток економічної свободи, особливо у 2021 році. Щодо інших показників, то вони знаходять в критичному стані, саме по цих показниках в Україні і не було досягнуто високого рівне економічної свободи. Найбільш низьким є показник юридичної системи та права власності, а Правова система України, яка відповідає за захист прав власності є корумпованою. Адже всі ми добре знаємо, що основою проблемою правоохоронних органів нашої держави є високий рівень корупції, який глибо розвинений на всіх рівня правової системи, і той хто платить кошти отримує право власності, що закриває дорогу для малих бізнесів та компаній, які працюють «чесно». Гострою проблемою є те, що через діяльність правоохоронної системи страждає малий та середній бізнесу, в якого немає коштів або бажання «домовлятись».

Не менш важливою проблемою виступає і грошова система Україна, яка є ненадійною та надто чутливою до змін зовнішнього середовища. Хоч ми не маємо даних за 2022 р., то модна тільки припустити, що в цьому році даний показник досягнув би свого мінімум, адже за період 2022 р. в Україні був рекордний показник рівня інфляції та зроблені заходи щодо обмеження трансферу валюти закород. Але навіть враховуючи складну ситуацію на фінансову ринку в 2022 р., в Україні і до війни була гостра проблема ненадійної валютно-фінансової системи.

Аналізуючи поточні тенденції, можна очікувати, що в період 2023–2025 рр. ситуація з економічною свободою в Україні залишатиметься складною. Попри часткові зусилля уряду у напрямку дерегуляції та підтримки бізнесу, системні

проблеми, пов'язані з правовою та грошовою системами, залишаються невирішеними. Особливо негативно впливають військові дії, що тривають, на стабільність грошової системи, рівень інвестицій і довіру до інститутів. Без глибоких інституційних реформ у сферах судочинства, антикорупційної політики та фінансової прозорості досягти рівня країн з високою економічною свободою, таких як Сінгапур, буде вкрай складно.

Негативний вплив на розвиток економічної свободи в Україні мало також і регулювання, в контексті регулювання бізнесу та сплати податків, що є другою за важливістю проблем (після корупції). Адже надмірне регулювання бізнесу, яке спричинено тиском бізнес призводить до появи тіньової економіки, що в Україні ніяк не модна подолати з часів незалежності. Тут питання не так у регулювання як у свідомості людей, які вважають, що їхні податки будуть використанні неналежним чином. Справді, якщо порівняти рівень довіри до уряду України, то у 2023 р. він становив 25% [4], в той час, які рівень довіри до уряду Сінгапуру – 66% [5], тут власне цифри говорять самі за себе. Власне через високий рівень корупції, розвиток тіньової економіки та політику ведення в Україні, наша країна сприймається як «ненадійний» торговельний партнер, особливо в створенні різних схем щодо обходу податків. Також низькі значення показника свободи міжнародної торгівлі спричинені через високі імпорті ставки на товари, які в Україні мають монопольне становище. До прикладу у 2022 р. відбулось скасування ввізних мит на вживані автомобілі, яке тривало кілька місяців та призвело до рекордного імпорту (рис. 3). Скоріше за все скасування ввізних ставок було вигідним автомобільним компаніям, які лобіювали свої інтереси в уряді.

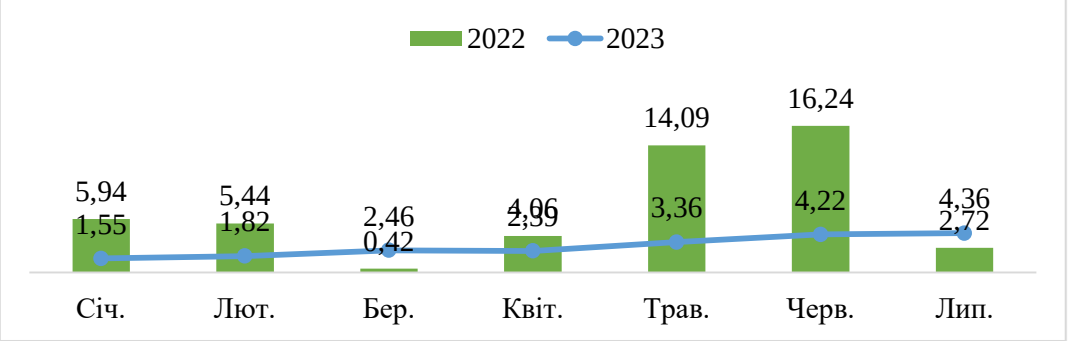


Рисунок 3 – Динаміка імпорту вживаних автомобілів в Україну за січень-липень 2022 р. у порівнянні до 2023 р., млн. дол. США [6]

Рис. 3 демонструє як лобіювання інтересів автомобільних компаній призвело до росту імпорту автомобілів в період січня-липня 2022 р. Ще є безліч прикладів того, як українська влада маніпулює законодавством про зовнішню торгівлю, проте суть полягає в тому, що замість того, щоб вносити законопроекти, які зближують торговельні відносини та усуває митні бар'єри, наша країна робить ось такі неоднозначні кроки. Рис. 2 також показує, що у 2023 р. імпорт автомобілів стабілізувався на нижчому рівні порівняно з аномальним сплеском 2022 р.,

спричиненим законодавчими послабленнями. Проте тенденції останніх місяців 2023 р. свідчать про поступове зростання, що може бути результатом нових умов ринку та податкової політики. Якщо в 2024–2025 рр. Україна не проведе прозорих та стабільних реформ у сфері зовнішньої торгівлі, збережеться ризик хаотичних імпортних хвиль через політичні або корпоративні маніпуляції. Це знову створить нерівні умови для внутрішніх виробників та ускладнить інтеграцію України до світових торговельних систем.

Отже, аналіз динаміки індексу економічної свободи України за 1995–2025 рр. свідчить про поступове, але нестабільне зростання показника, що обумовлено як позитивними зрушеннями в окремих сферах, так і хронічними структурними проблемами. Основними бар'єрами залишаються: корумпована правова система, ненадійна грошова політика, надмірне регулювання бізнесу, слабка довіра до уряду та непрозора зовнішньоторговельна політика. Без системних реформ у сферах правосуддя, фінансів і податкового регулювання Україні буде складно досягти рівня економічної свободи, притаманного розвиненим країнам, і повною мірою інтегруватись у глобальні економічні процеси.

Список використаних джерел

1. Дашко І. М., Михайліченко Л. В. Сучасне розуміння прав і свобод громадян України під час війни: сутність значення межі, обмеження та факти. Scientific multidisciplinary monograph «Science and innovation in the modern world». United States of America, 2024. №о 06-2024/1. Pp. 11-22. URL: https://drive.google.com/file/d/1XOdujMspMInfFtotNJte9VZ2rS1v3tpF/view (дата звернення 10.11.2025)

2. Ukraine economic freedom country profile, 2024. URL: HTTPS://WWW.HERITAGE.ORG/INDEX/PAGES/COUNTRY-PAGES/UKRAINE (дата звернення 10.11.2025)

3. Economic Freedom of the World, 2023. URL: https://www.fraserinstitute.org/sites/default/files/economic-freedom-of-the-world-2023.pdf (дата звернення 10.11.2025)

4. Dynamics of trust in social institutions in 2021-2023 (Ukraine), 2024. URL: https://kiis.com.ua/?cat=reports&id=1335&lang=eng&page=1 (дата звернення 10.11.2025)

5. Edelman trust index worldwide based on average trust in selected institutions in 2023 and 2024, by country, 2024. URL: https://www.statista.com/statistics/1362818/trust-index-edelman/ (дата звернення 11.11.2025)

6. Дані митної служби України (2024), URL: https://bi.customs.gov.ua/uk/trade/ (дата звернення 11.11.2025)

7. Проект закону України від 30.08.2024 р. № 11416-д «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо забезпечення збалансованості бюджетних надходжень у період дії воєнного стану», 2024. URL: itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/44809 (дата звернення 12.11.2025)

УДК 330.3

РОЗРОБКА УНІФІКОВАНОЇ КЛАСИФІКАЦІЇ ВИРОБНИЧИХ ПІДРОЗДІЛІВ ПІДПРИЄМСТВА

Турило А. А.,
доктор економічних наук, професор
Яцечко П. Л.,
здобувач
Криворізький національний університет

В економічній літературі існує ряд різносторонніх думок з приводу віднесення деяких процесів виробництва, а також підрозділів до розряду основних, допоміжних і обслуговуючих. Головною причиною даних розбіжностей є відсутність чітко сформульованого критерію віднесення виробничих процесів і підрозділів до того чи іншого його виду. Галузева приналежність підприємства, яка обумовлює наявність своїх специфічних особливостей в процесі виробництва, і являється однією з причин розбіжності поглядів економістів щодо вирішення даної проблеми.

Дослідимо, наприклад, металургійне виробництво з точки зору виробничої структури. На сучасному металургійному підприємстві виробництва, які входять до його складу, відокремлюються в певні одиниці - цехи. В залежності від призначення більшість економістів поділяє цехи металургійного підприємства на такі групи:

1. Цехи основного виробництва, які випускають напівфабрикати і готову продукцію, для виробництва якої призначено підприємство - доменні, сталеплавильні, прокатні, трубопрокатні цехи.

2. Цехи підсобного виробництва, які зайняті підготовкою сировини, виготовленням основних і допоміжних матеріалів для основних цехів металургійного виробництва - аглофабрики, вогнетривкі, копрові цехи.

3. Цехи побічного виробництва, які виготовляють продукцію з відходів і побічних продуктів основного виробництва - шлакоцементні, шлакоцегляні цехи, цехи металовиробів та інші.

4. Допоміжні цехи: енергетичний; ремонтні цехи, які виробляють деталі для машин та деяке обладнання і здійснюють ремонт основних фондів; транспортні цехи.

5. Господарства заводу: складське - об'єднує загальнозаводські склади для зберігання сировини, напівфабрикатів і інших матеріальних цінностей; дворове господарство - призначене для обслуговування і утримання в порядку заводської території з її спорудами - дорогами, мостами і т.д.

Аналізуючи вищенаведену класифікацію виробничих підрозділів металургійного виробництва, можна прийти до висновку, що вона ґрунтується на розподілу складного технологічного процесу на окремі стадії, кожна з яких виконується в організаційно відокремлених виробничих одиницях (цехах, дільницях

і т.д.). Дана класифікація побудована за принципом технологічного призначення виробничого процесу, найбільш достовірно перераховує види структурних підрозділів по відношенню до виробничого процесу.

Даний підхід має такий недолік, як недостатню обґрунтованість віднесення допоміжних цехів і господарств, наведених в даній класифікації, до конкретного виду виробництва. Крім того, дослідження виробничих процесів деяких допоміжних підрозділів та господарств показує наявність тісної взаємодії основного, допоміжного та обслуговуючого процесів праці в межах одного підрозділу. За яким критерієм в цьому випадку визначався вид виробничого підрозділу, який включає до свого складу ряд перерахованих виробничих процесів авторами не наведено.

Наявність різних видів виробничих процесів в одному відокремленому виробництві найбільш яскраво виражена на прикладі ремонтної служби металургійного виробництва, яка крім цехів з ремонту обладнання основних цехів, включає до свого складу також і ливарний цех (необхідний для задоволення потреб виробництва у нестандартному обладнанні і запасних частинах для потреб основного виробництва, капітальних ремонтів і капітального будівництва) і механічний цех (призначений для виготовлення запасних частин).

Вищенаведене дозволяє зробити висновок про те, що кожному відокремленому виду виробництва, в залежності від призначення, притаманна наявність як основних, так і допоміжних, обслуговуючих, побічних та підсобних виробничих процесів.

Таким чином, віднесення виробничих підрозділів до того чи іншого виду відбувається виходячи з домінуючих технологічних процесів і через це являється умовним.

Список використаних джерел

1. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text

2. Сизоненко В.О., Овчаренко Л.В. Інноваційне підприємство – форма реалізації інтелектуальної власності. *Наукові записки.* 2000. Т. 18. С. 64-72. URL: https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/bd57e140-4ba5-4066-8674-51a39a4c28fc/content

3. Білоус-Сергєєва С.О. Інноваційне підприємництво як ключовий фактор розвитку регіону у післявоєнний період. *Вісник Приазовського Державного Технічного Університету.* 2023. №1 (38). С. 45–50. URL: https://journals.uran.ua/ves_pstu/article/view/280738

4. Турило А.М., Турило А.А. Менеджмент розвитку: фінансово-економічні аспекти, ефективність, особливості оцінювання, проблеми економічного балансу: навч.-наук. посібник. Кривий Ріг: Козлов, 2023. 115 с.

УДК 336.764:005.334:368

ХЕДЖУВАННЯ ЯК МЕТОД ПЕРЕДАЧІ РИЗИКУ

Бублик М. І.,
доктор економічних наук, професор,
Марич А. А.,
студентка ЕВ-42
Національний університет «Львівська політехніка»

Сучасна глобальна економіка характеризується високим рівнем невизначеності, спричиненим геополітичними конфліктами, масштабними війнами, пандемічними наслідками та кліматичними змінами. У цьому контексті класичні методи управління ризиками стають недостатніми. Актуальність теми полягає у необхідності трансформації підходів до передачі ризику: від простого страхування до складних стратегій фінансового та операційного хеджування.

Згідно з Hull [7], деривативи (ф'ючерси, опціони) залишаються фундаментом передачі цінових ризиків, однак нові виклики вимагають нових активів. Як зазначають Zhang і Tian [11], геополітичні ризики змушують компанії використовувати транскордонні злиття та поглинання як інструмент операційного хеджування для диверсифікації ланцюгів постачання. З початком масштабної фази російсько-української війни зросла потреба в оцінці техногенних збитків, завданих війною. Комарницький і Бублик [3] наголошують на важливості оцінки та страхування таких ризиків, що є базою для створення нових фінансових інструментів хеджування. Страхування є базовим методом передачі ризику для реального сектору, що потребує державно-приватного партнерства [1; 2].

Проаналізувавши сучасні дослідження, інструменти передачі ризику можна розділити на три групи: 1) традиційні та «зелені» фінансові активи; 2) цифрові активи; 3) математичне моделювання та прогнозування. Традиційні деривативи (ф'ючерси, опціони) належать до цінового, валютного типу ризику, що передається, і характеризуються високою ліквідністю, стандартним механізмом захисту, але не покривають специфічні кліматичні ризики [7]. Автори роботи Sharma і Guhathakurta [9] доводять, що зелені облігації виконують подвійну функцію: знижують портфельний ризик (як традиційні облігації) та хеджують кліматичні ризики переходу. Водночас, Chiappari et al. [5] пропонують використовувати індекс акцій компаній системи торгівлі викидами ЄС як ефективніший інструмент хеджування порівняно з прямим використанням квот на викиди (EUA). В умовах пост-пандемічної економіки Han [6] виділяє токени смарт-контрактів та сектор DeFi як найбільш ефективні інструменти хеджування для зниження системних ризиків у цифрових портфелях.

Ефективне хеджування неможливе без точної оцінки ймовірності настання події. Rishnyak et al. [8] та Bodnar et al. [4] демонструють застосування машинного

навчання для прогнозування ризиків (в IT-проєктах та медицині), що є необхідним етапом перед вибором інструменту передачі ризику. Waris et al. [10] використовують вейвлет-аналіз та моделі GARCH для динамічної оптимізації портфелів, доводячи важливість кореляцій між ринками, що розвиваються, та розвиненими ринками для зниження волатильності.

Таким чином, хеджування еволюціонує від суто фінансового інструменту до комплексного механізму управління стійкістю. Сучасні дослідження доводять, що зелені активи та спеціалізовані індекси на базі EU ETS дозволяють досягти подвійної мети: захистити капітал від ринкових коливань та нівелювати кліматичні ризики переходу.

Список використаних джерел

1. Бублик М.І. Страхування техногенних збитків – новий сегмент на ринку екологічного страхування в Україні. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління*. 2009. № 640. С. 23-33.
2. Бублик М.І., Коропецька Т.О. Підвищення конкурентоспроможності національної економіки: державно-приватне партнерство у регулюванні її техногенних збитків. В: *Проблеми формування та реалізації конкурентної політики*. 2013. Львів: Арт-Друк, С. 29 -30.
3. Комарницький І.М., Бублик М.І. Оцінка техногенних збитків та аналіз підходів до їхнього розрахунку у глобальному та регіональному аспектах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»: Проблеми економіки та управління*. 2008. №628. С.134–144.
4. Bodnar I., Bublyk M., Veres et al. Forecasting the risk of cervical cancer in women in the human capital development context using machine learning. *CEUR Workshop Proceedings*. 2020. Vol.2631, p.491-501.
5. Chiappari M., Scotti F. and Flori A. Hedging financial risks with a climate index based on EU ETS firms, *Energy*. 2025. Vol. 320, p. 135277.
6. Han S. Dynamic risk and hedging strategies in post-COVID digital asset sectors, *Research in International Business and Finance*. 2025. Vol. 75, p. 102742.
7. Hull J.C. *Options, Futures, and Other Derivatives*. 11th edn. New York: Pearson Education. 2022. URL: http://lib.ysu.am/disciplines_bk/2b66030e0dd4c77b2bda437f6c1e5e66.pdf
8. Rishnyak I., Veres O., Lytvyn V. et al. Implementation models application for IT project risk management. *CEUR Workshop Proceedings*. 2020. Vol. 2805, p. 102–117.
9. Sharma U. and Guhathakurta K. Green assets as hedge and safe haven: Achieving the dual objective of portfolio and climate risk reduction, *Journal of Environmental Management*. 2025. Vol. 394, p. 127651.
10. Waris M., Younis I., Naveed R.T., Shahid M.S. and Abbas M. Dynamic co-movement of stock market and risk management by hedging strategies in diverse

portfolios: A wavelet-multivariate GARCH, *Chaos, Solitons and Fractals*. 2025. Vol.202, p. 117512. https://doi.org/10.1108/IJOEM-04-2024-0737.

11. Zhang H., Tian L. Risk hedging: How geopolitical risks affect enterprises' overseas merger and acquisition? *International Review of Economics and Finance*. 2025. Vol.102, p. 104296. URL: https://ideas.repec.org/a/eee/reveco/v102y2025ics1059056025004599.html

УДК 330.341.1:334.012.64

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ МОДЕЛІ ЕКОНОМІКИ

Турило А.А.
доктор економічних наук, професор
Яцечко П.Л.
здобувач
Коник П.Є.,
здобувач
Криворізький національний університет

В сучасних умовах, коли ринкова конкуренція вже стала реальністю, керівництво підприємств повинно зробити ставку перед усім на зростання доходів, через зниження витрат. В умовах конкурентної боротьби знизити виробничі витрати підприємства нижче певного рівня дуже складно, тому в сучасних умовах найбільш розповсюдженими є так звані нецінові методи конкуренції: надання більшого обсягу супроводжуючих послуг при продажу своїх товарів, продовження строків гарантованого обслуговування; кращі умови надання споживчого кредиту; пропозиція нових товарів для задоволення старих потреб, продаж товарів більш високої якості тощо. Тобто наголос ставиться на сфері комерційної діяльності підприємства. В зв'язку з цим зростає роль відділів та служб стосовно пошуку та реалізації подібних шляхів підвищення доходів підприємства.

Відповідно повинна підвищуватись, з нашого погляду, і можливість цих структур покращувати свій фінансовий стан шляхом надання їм права брати участь у прибутках підприємства.

Враховуючи раніше обрану нами систему участі, що базується на стимулюванні високого рівня кінцевих результатів роботи окремих колективів, виникає проблема оцінки трудового вкладу кожного структурного підрозділу апарату управління в загальні кінцеві результати.

Визначення вкладу апарату управління взагалі і кожного його структурного підрозділу окремо в загальні результати виробничо-комерційної діяльності має значні труднощі. Це спричинено специфічними особливостями управлінської праці.

По-перше, кінцевий продукт, який безпосередньо виробляється апаратом управління, не є матеріальним. Результатом його праці є управлінське рішення або виконання на належному рівні різного роду забезпечуючих функцій. Тобто така праця не може принести прямого прибутку, а здатна лише обґрунтувати та детально розробити заходи до його отримання виробничими підрозділами та підприємством взагалі. За інших однакових умов ініціативність та творчість персоналу функціональних служб призведе до збільшення загальної суми прибутку, але для цього необхідна реалізація на практиці запропонованих ним управлінських рішень.

По-друге, існує часовий лаг між витратами праці та отриманням матеріального результату загального процесу виробництва. Поки інженерна розробка чи управлінське рішення дадуть економічний ефект, мине певний проміжок часу, тобто можлива ситуація, коли прямі результати присутні, а прибуток ще не отримано. В цьому випадку необхідно враховувати, що кінцевий результат роботи підприємства взагалі, тобто прибуток, не є простою сумою прямих результатів, досягнутих кожним підрозділом в даний момент. Тут відбувається взаємне "підключення" результатів у часі, коли за рахунок ефекту раніше здійснених робіт як би авансуються роботи, здійснювані в теперішній час.

По-третє, специфіка управлінської та інженерної праці полягає у вкрай незначних витратах на її здійснення (порівняно з витратами на виробництво основної продукції). Тому зниження цих витрат не здійснює значного впливу на загальне зниження собівартості, в той час, як ті сфери діяльності, на які відділи та служби здійснюють безпосередній вплив, можуть призвести до дуже відчутного зростання прибутку.

Далі слід зупинитися на тих принципових змінах, які здійснились в діяльності відділів та служб в зв’язку з переходом до ринкового механізму господарювання. Коротко ці зміни можна охарактеризувати наступним чином: з’явилася реальна можливість використовувати при організації діяльності функціональних та адміністративно-управлінських підрозділів елементи комерційного розрахунку (під цим розуміється система економічних зв’язків з зовнішніми по відношенню до підприємств агентами ринкової економіки з приводу надання послуг та виробництва продукції з метою отримання доходу). Метою таких комерційних відносин є отримання додаткового доходу навіть в умовах скорочення випуску основної продукції та зменшення прибутку від основного виробництва.

Найбільш виразно проявляються можливості застосування елементів комерційного розрахунку в діяльності тих підрозділів, які можуть принести прибуток у відчутному грошовому виразі шляхом продажу зовнішнім замовникам своєї продукції чи виконання аналогічних робіт за договором. Це перед усім технічні відділи, відділ головного технолога, відділ з механізації та автоматизації. Безумовно, в цю групу можуть потрапити і інші відділи, наприклад, відділ праці та заробітної плати, який може виконати роботу для деяких комерційних структур з

організації оплати і стимулювання її робітників та таке інше.

Враховуючи всі вищезгадані моменти, видається необхідним в підсумках роботи функціональних підрозділів виділити два види результатів за їх відношенням до виробничого процесу - прямий та непрямий. Прямим результатом роботи підрозділів слід вважати виконання плану робот підрозділу і досягнення запланованого рівня показників, на які він (підрозділ) здійснює безпосередній вплив. Непрямим результатом роботи кожного підрозділу є підсумки як виробничої, так і комерційної діяльності підприємства (особливо останні). Тобто таким підсумком є прибуток підприємства, а саме: відповідність його фактичного рівня запланованому, темпи зростання прибутку, розмір чистого прибутку. Необхідно відмітити, що прямі результати роботи підрозділу не є самоціллю; їх цінність, а також виправданість витрат на їх досягнення (в цьому випадку - суми, спрямовані на оплату праці робітників цих підрозділів) може бути підтверджена тільки наявністю непрямих результатів.

Таким чином, участь робітників функціональних відділів та служб в прибутках підприємства, є безпосередньою участю в непрямих результатах, які були досягнуті підприємством за їх допомогою. Раціонально побудувати механізм участі функціональних підрозділів на врахуванні кваліфікаційного рівня їх працівників, який можна оцінити через діючі на підприємстві тарифні коефіцієнти. Тоді частка адміністративно-управлінських підрозділів у прибутку, спрямованому на участь структурних підрозділів, визначиться, виходячи з чисельності та кваліфікаційного рівня персоналу цих підрозділів [3].

Список використаних джерел

1. Жук М.М. Організаційно-економічний механізм активізації інноваційних процесів АПК України : дис... кандидат економічних наук : 08.00.03 / Подільський державний аграрно-технічний ун-т. Кам’янець-Подільський, 2016. 220 с.

2. Ткаченко Т.П., Тульчинський Р.В. Розвиток інноваційного підприємництва в Україні. *Економічний вісник НТУУ «КПІ».* 2010. №7. С. 223-229. URL: https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/91dcd7f6-f480-4d21-b0db-0e4f17aa180b/content (дата звернення: 09.11.2025).

3. Турило А.М., Турило А.А. Нова концепція ефективності : навч. посібник. Кривий Ріг : Козлов, 2021. 132 с.

УДК 336.71:338.242

АДАПТИВНЕ ЦІНОУТВОРЕННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ІНФЛЯЦІЙНОГО ПОПИТУ

Рябикіна Н.І.
кандидат економічних наук, доцент,
Червона Є.О.
магістрантка ОПП «Економіка»
Криворізький національний університет

Сучасні економічні реалії, що супроводжуються високими темпами інфляції, коливанням валютних курсів і зниженням купівельної спроможності споживачів, створюють нові виклики для підприємств у сфері ціноутворення. В умовах інфляційного попиту ефективність господарської діяльності підприємства значною мірою залежить від здатності швидко адаптувати цінову політику до змін зовнішнього середовища. Підприємства стикаються з необхідністю враховувати одночасно вплив підвищення собівартості продукції, зростання витрат на логістику, зміни в споживчих перевагах та поведінці конкурентів.

Адаптивне ціноутворення базується на принципах гнучкості, оперативності та орієнтації на ринкові сигнали [2, с. 277]. Воно передбачає використання інструментів аналітичного моніторингу, динамічного коригування цінових рівнів, сегментації споживачів та впровадження цифрових технологій для аналізу ринкових тенденцій. Такі підходи дозволяють не лише швидко реагувати на зміни інфляційного середовища, а й прогнозувати майбутні коливання попиту, що дає змогу формувати цінову політику, спрямовану на оптимізацію прибутковості та утримання споживачів.

Модель адаптивної цінової стратегії поєднує короткострокові та довгострокові рішення. До короткострокових заходів належать застосування знижок, акцій, спеціальних пропозицій та диференційованих цін для різних груп клієнтів. Довгострокові заходи включають стратегічне планування цінових сегментів, коригування позиціонування продукції, управління портфелем товарів та прогнозування ринкових тенденцій. Такий комплексний підхід забезпечує підприємству можливість утримувати стабільний попит, мінімізувати фінансові ризики та підтримувати рентабельність навіть за умов коливань макроекономічного середовища.

Практичне значення адаптивного підходу полягає у створенні ефективного інструменту управління доходами підприємства в умовах економічної нестабільності. Використання адаптивного ціноутворення сприяє зміцненню фінансової стійкості, підвищенню лояльності споживачів, формуванню конкурентних переваг і створенню передумов для сталого розвитку [1, с. 169]. Підприємства, що впроваджують гнучку цінову політику, здатні оперативно

реагувати на коливання ринку, утримувати позиції в конкурентному середовищі та формувати довгострокові відносини з клієнтами.

Крім того, адаптивна цінова стратегія дозволяє підвищувати прозорість цінової політики для споживачів і зміцнювати імідж підприємства як компанії, що дбає про баланс між доступністю продукції і власною рентабельністю. Це створює додаткову цінність для клієнтів і підвищує рівень їх задоволеності, що в умовах інфляційного попиту стає одним із ключових факторів стабільного попиту та фінансової ефективності.

Таким чином, адаптивне ціноутворення є комплексним інструментом управління підприємством, який поєднує економічну ефективність, стратегічне планування та орієнтацію на ринок. Його застосування дозволяє підприємству не лише ефективно функціонувати в умовах інфляційного попиту, а й створює основу для довгострокового зростання та конкурентоспроможності.

Впровадження адаптивної цінової стратегії є ключовим чинником забезпечення економічної ефективності підприємства в умовах інфляційного попиту. Такий підхід дозволяє не лише оперативно реагувати на коливання цін і зміну попиту, а й прогнозувати їх, що забезпечує стабільність фінансових показників підприємства. В умовах нестабільної макроекономічної ситуації адаптивне ціноутворення допомагає підприємствам уникати втрат прибутку через неефективне ціноутворення та підтримувати конкурентні позиції на ринку.

Ключовим елементом ефективної адаптивної стратегії є системний моніторинг ринкових умов, аналіз еластичності попиту та регулярне коригування цін залежно від змін витрат виробництва, інфляційних процесів та поведінки споживачів. Використання цифрових аналітичних інструментів дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни ринку, вчасно виявляти тенденції та адаптувати цінові рішення відповідно до поточних умов.

Важливим аспектом є також підвищення лояльності клієнтів: адаптивне ціноутворення дозволяє формувати прозору і гнучку цінову політику, яка враховує потреби різних сегментів ринку. Це сприяє зміцненню довгострокових відносин зі споживачами та створює передумови для формування позитивного іміджу підприємства як соціально відповідального та орієнтованого на клієнта.

Таким чином, адаптивна цінова стратегія є не лише інструментом підтримки фінансової стабільності, а й засобом забезпечення сталого розвитку підприємства. Вона дозволяє підприємствам підвищувати ефективність управління доходами, мінімізувати ризики цінових коливань та формувати довгострокові конкурентні переваги. Впровадження адаптивного підходу до ціноутворення створює комплексну систему управління цінами, що забезпечує баланс між інтересами підприємства та потребами споживачів, а також підвищує готовність до реагування на нові виклики ринку та макроекономічної нестабільності.

Список використаних джерел:

1. Сергієнко О. А., Самусь П. О., Соснов І. І. Розробка стратегії адаптивного ціноутворення на ранніх стадіях розвитку стартапів. *Бізнес-інформ*. 2025. № 3. С. 164-174.

2. Шевченко Н., Ганжала І. Адаптація цінових стратегій підприємств до кризових викликів на основі маркетингових досліджень. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 1. С. 274-279.

УДК 338.242.2:330.15:658

ІНТЕГРАЦІЯ ESG-ФАКТОРІВ У СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСВОМ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Бондарчук О.М.
кандидат технічних наук, доцент,
Грищенко А.І.
здобувачка ОПП «Економіка» другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Чернова О.Б.
здобувачка ОПП «Економіка» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Криворізький національний університет

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та посилення глобалізаційних процесів особливої актуальності набуває впровадження принципів сталого розвитку у діяльність підприємств. Одним із ключових напрямів цього процесу є формування та реалізація концепції сталого розвитку з урахуванням ESG-факторів (Environmental, Social, Governance), що відображають екологічні, соціальні та управлінські аспекти функціонування бізнесу.

Під ESG-факторами розуміють сукупність критеріїв, які дозволяють оцінити не лише економічну ефективність підприємства, але й рівень його відповідальності перед суспільством та довкіллям. В умовах посилення вимог з боку інвесторів, споживачів і державних регуляторів, врахування ESG-показників стає важливою складовою стратегічного управління та конкурентоспроможності підприємства.

Обґрунтування концепції сталого розвитку підприємства передбачає інтеграцію ESG-принципів у всі аспекти його діяльності - від формування корпоративної культури до розробки інноваційних екологічних рішень і соціальних програм [3, 4]. Впровадження такої концепції дозволяє не лише мінімізувати ризики екологічного чи соціального характеру, але й підвищити довіру зацікавлених сторін, забезпечити стабільність бізнес-процесів і створити передумови для довгострокового економічного зростання.

З практичної точки зору, формування стратегії сталого розвитку має базуватися на системному аналізі ESG-індикаторів [1, с. 52]. До екологічних показників належать рівень енергоефективності, скорочення викидів парникових газів,

управління відходами. Соціальні аспекти охоплюють забезпечення безпечних умов праці, розвиток персоналу, соціальну відповідальність перед громадою. Управлінські фактори (Governance) стосуються ефективності корпоративного управління, прозорості звітності, дотримання етичних норм і антикорупційних стандартів.

У результаті інтеграції ESG-факторів у стратегічне управління підприємство отримує конкурентні переваги, зокрема підвищення інвестиційної привабливості, поліпшення репутації бренду, оптимізацію ризиків та ефективніше використання ресурсів. Таким чином, формування концепції сталого розвитку з урахуванням ESG-принципів стає необхідною умовою адаптації бізнесу до сучасних викликів та переходу до економіки сталого зростання [2].

Обґрунтування концепції сталого розвитку підприємства з урахуванням ESG-факторів є стратегічним напрямом підвищення ефективності функціонування та довгострокової конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. У сучасних умовах зростаючої уваги суспільства до питань екологічної безпеки, соціальної відповідальності та корпоративного управління, інтеграція ESG-принципів у систему стратегічного менеджменту стає не лише етичним, але й економічно доцільним рішенням.

Врахування екологічних (E) аспектів сприяє мінімізації негативного впливу виробництва на довкілля, раціональному використанню ресурсів, впровадженню енергоощадних технологій і переходу на відновлювані джерела енергії. Соціальні (S) фактори забезпечують розвиток людського капіталу, формування сприятливого корпоративного клімату, дотримання прав працівників і розширення соціальних ініціатив, що підвищують лояльність персоналу та імідж підприємства у суспільстві. Управлінські (G) складові гарантують прозорість управлінських процесів, підзвітність керівництва, зниження корупційних ризиків та формування ефективної системи корпоративного контролю.

Таким чином, системне впровадження ESG-факторів дозволяє підприємству досягти гармонійного балансу між економічною результативністю, соціальною стабільністю та екологічною стійкістю. Це створює основу для формування довгострокової цінності бізнесу, зміцнення партнерських відносин із зацікавленими сторонами, підвищення інвестиційної привабливості та розвитку позитивного іміджу компанії. У підсумку концепція сталого розвитку, заснована на ESG-принципах, виступає фундаментом інноваційного та соціально відповідального зростання підприємства в умовах сучасних глобальних викликів.

Список використаних джерел

1. Бицюра Ю., Манжула Є., Ілюхіна В. Проблеми забезпечення сталого розвитку в Україні. *Сталий розвиток економіки*. 2025. №1(52). С. 49-55.

2. Бондаренко Л., Скоропад І. Сучасні тенденції ESG-активностей компаній в Україні та світі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI :

https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-62.
3. Житар М. О. ESG тренди у фінансовій діяльності компаній: ключові напрямки та рекомендації. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2023. №2 (14). DOI: http://doi.org/10.32750/2024-0209.
4. Корчагіна Л. Ф. Науково-методичні засади побудови механізму управління ESG-активністю на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52. DOI : https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-71.

УДК 339.13:336.76

ОПТИМІЗАЦІЯ РОБОТИ БІРЖ: КЛЮЧОВІ ФАКТОРИ ЕФЕКТИВНОСТІ

Рябикіна К.Г.
кандидат економічних наук, доцент,
Мерещенко Є.С.
магістрант
Криворізький національний університет

Сучасна економіка перебуває на етапі глибоких структурних змін, зумовлених процесами цифровізації, глобалізації фінансових ринків та посиленням ролі інформаційних технологій у торгівельній діяльності. Підвищення ефективності функціонування системи біржових торгів є ключовим чинником забезпечення стабільності, прозорості та конкурентоспроможності фінансового сектору.

Ефективність біржових торгів значною мірою залежить від таких факторів, як рівень автоматизації операцій, швидкість обробки інформації, наявність надійних каналів комунікації між учасниками, а також ступінь захисту від фінансових ризиків і маніпуляцій. Наявні проблеми вітчизняних біржових структур включають недостатню інтеграцію електронних платформ, обмежену участь іноземних інвесторів, низький рівень ліквідності торгів і нестачу інноваційних фінансових інструментів.

Для підвищення ефективності роботи бірж існує *механізм, що включає такі ключові елементи* [2]*:*

1. *технологічна модернізація* - впровадження блокчейн-технологій, системи «розумних контрактів» та штучного інтелекту для прогнозування ринкових коливань і підвищення точності угод;
2. *організаційно-економічна оптимізація* - створення єдиного цифрового середовища для біржових учасників, що забезпечує прозорість і зменшує транзакційні витрати.
3. *регуляторно-аналітична підтримка* - удосконалення системи контролю за біржовими операціями шляхом інтеграції аналітичних платформ на основі Big Data та Machine Learning;
4. *підвищення фінансової грамотності учасників торгів* - розроблення навчальних програм і сертифікаційних курсів для трейдерів, брокерів та інвесторів.

Реалізація зазначеного механізму сприятиме формуванню більш ефективного, гнучкого й конкурентоспроможного біржового середовища, здатного швидко адаптуватися до змін зовнішнього ринкового середовища та технологічних викликів.

Удосконалення системи біржових торгів є однією з ключових передумов забезпечення стійкого розвитку фінансового ринку та його інтеграції у світовий економічний простір [1, с. 33]. Запропонований механізм підвищення ефективності функціонування біржової системи охоплює комплекс взаємопов'язаних технологічних, організаційно-економічних та регуляторних заходів, що дозволяють підвищити якість біржових операцій, зменшити рівень ризиків і підвищити прозорість ринку. Впровадження цифрових інновацій, таких як блокчейн, штучний інтелект, Big Data-аналітика, створює можливості для автоматизації процесів, оперативного моніторингу біржових угод і зниження транзакційних витрат.

Крім того, важливим напрямом розвитку біржових торгів є *підвищення рівня довіри* з боку інвесторів та учасників ринку. Прозорість і надійність операцій, підтверджені цифровими технологіями, створюють основу для залучення нових гравців, зокрема іноземних інвесторів, що сприятиме зростанню ліквідності торгів. Особливої уваги потребує формування професійної культури біржової діяльності та розвиток компетентностей фахівців у сфері фінансових технологій, що дозволить адаптувати систему до світових тенденцій.

Реалізація запропонованого механізму сприятиме формуванню *інноваційно орієнтованого біржового середовища*, яке здатне швидко реагувати на зміни економічної кон'юнктури, запобігати кризовим явищам і підтримувати стабільність фінансового ринку. Це відкриє перспективи для розвитку нових фінансових інструментів, розширення спектра біржових активів, активізації участі малого та середнього бізнесу у біржових операціях.

Таким чином, *підвищення ефективності функціонування системи біржових торгів* є не лише завданням мікрорівня - підвищення продуктивності роботи окремих бірж, - а й стратегічним напрямом державної економічної політики. Упровадження запропонованих заходів дозволить зміцнити конкурентні позиції України на міжнародному фінансовому ринку, сприятиме розвитку інвестиційного клімату, посиленню ролі біржового сектору в забезпеченні економічного зростання та фінансової стабільності держави. У довгостроковій перспективі це створить основу для переходу до *нової моделі розвитку фінансової інфраструктури*, орієнтованої на інновації, прозорість, ефективність і сталий розвиток.

Список використаних джерел:

1. Мокляк М., Кустов В. Біржовий маркетинг як чинник розвитку інформаційного забезпечення управління ціноутворенням біржових товарів. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. Том 306. № 3. С. 30-35.

2. Масло А. І. Економічна сутність та особливості дослідження біржової кон'юнктури на організованих товарних ринка. *Підприємництво та інновації*. 2025. № 34. DOI : https://doi.org/10.32782/2415-3583/34.6.

УДК 339.137.2:330.131.7

СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Нікульнікова Г.В.
кандидат економічних наук, доцент,
Вус В.В.
здобувачка ОПП «Економіка» другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Криворізький національний університет

В умовах економічної нестабільності, коливання макроекономічних показників, зростання ризиків та невизначеності зовнішнього середовища підприємства змушені шукати нові підходи до підтримання своєї конкурентоспроможності. Саме здатність швидко адаптуватися до змін, ефективно використовувати ресурси та розробляти гнучкі управлінські механізми визначає рівень їх стійкості та успішності на ринку.

Конкурентоспроможність підприємства розглядається як інтегральна характеристика, що відображає його здатність виробляти товари або надавати послуги, які за якістю, ціною та іншими параметрами перевищують пропозиції конкурентів. У період економічної турбулентності важливим є не лише збереження поточних позицій, а й формування довгострокових конкурентних переваг.

Серед основних *чинників, що впливають на конкурентоспроможність підприємства*, можна виділити рівень інноваційності, ефективність управління персоналом, ступінь цифровізації бізнес-процесів, якість маркетингової політики, а також фінансову стабільність. Економічна нестабільність змушує підприємства не лише оптимізувати витрати, а й активно інвестувати у підвищення продуктивності праці, розвиток нових продуктів і вдосконалення сервісу.

Механізми забезпечення конкурентоспроможності мають охоплювати стратегічний, організаційний та ресурсний рівні. На стратегічному рівні доцільно застосовувати принципи диверсифікації діяльності, гнучкого планування та ризик-менеджменту. На організаційному - впроваджувати сучасні підходи до управління персоналом, формувати командну культуру, орієнтовану на результат і розвиток. На ресурсному рівні ключовими напрямами виступають енергоефективність, раціональне використання матеріальних і фінансових ресурсів, інноваційна модернізація виробництва [2].

Особливу увагу необхідно приділяти *цифровим технологіям*, які відкривають нові можливості для аналізу ринку, автоматизації процесів і персоналізації взаємодії зі споживачем. Використання аналітики великих даних (Big Data), CRM-систем, інтернет-маркетингу та електронної комерції дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни споживчих уподобань і підвищувати ефективність прийняття управлінських рішень.

Економічна нестабільність також актуалізує необхідність формування *адаптивної бізнес-моделі*, що поєднує стратегічну гнучкість і стійкість до ризиків.

Успішні підприємства сьогодні характеризуються здатністю перетворювати виклики на можливості, використовуючи кризові періоди для оновлення структури управління, оптимізації витрат і впровадження інновацій.

Таким чином, забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах є багаторівневим і комплексним процесом, що потребує поєднання стратегічних, інноваційних, фінансових та організаційних рішень. Ефективність цього процесу визначається здатністю керівництва передбачати зміни у зовнішньому середовищі, своєчасно реагувати на виклики та використовувати кризові ситуації як поштовх до оновлення бізнес-моделі. Успішне підприємство повинно вміти не лише долати труднощі, а й формувати власні конкурентні переваги на основі гнучкості, адаптивності та інноваційності управлінських підходів.

Особливої ваги набуває розвиток *інтелектуального потенціалу* підприємства - знань, компетенцій, професіоналізму персоналу, які забезпечують здатність до постійного вдосконалення процесів і впровадження нових технологій [1, с. 15]. Інвестиції у людський капітал, створення умов для творчості, навчання та підвищення кваліфікації працівників стають важливими складовими зростання конкурентоспроможності. Не менш значущим чинником є розвиток *корпоративної культури*, що сприяє узгодженню стратегічних цілей організації з особистими цілями співробітників, формуванню командної роботи та підвищенню відповідальності за результати.

У сучасному діловому середовищі конкурентоспроможність неможливо розглядати без урахування *цифрової трансформації*. Використання інформаційно-комунікаційних технологій, систем аналітики даних, автоматизації бізнес-процесів і цифрового маркетингу дозволяє підприємствам швидше адаптуватися до змін ринку, знижувати транзакційні витрати та покращувати якість прийняття рішень. Водночас цифровізація потребує стратегічного підходу - вона має бути спрямована не лише на технологічне оновлення, а й на підвищення цінності для споживачів.

Отже, підтримання високого рівня конкурентоспроможності в умовах економічної нестабільності вимагає системності, стратегічного бачення та готовності до інноваційних змін. Тільки ті підприємства, які здатні об’єднати стратегічне управління, інноваційний розвиток, ефективне використання ресурсів та соціальну відповідальність, зможуть забезпечити не лише короткострокову адаптацію до ринкових викликів, а й довгострокову стабільність, зростання й лідерство у своїй галузі.

Список використаних джерел:

1. Жиляков С. В. Філософія конкурентоспроможності: управління діяльністю підприємства в сучасних умовах невизначеності. *Східна Європа : економіка, бізнес та управління*. 2025. № 1(46). С. 12-18.
2. Кайда І. 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.

УДК 338.512

ПРОПОЗИЦІЇ ДО РОЗРОБКИ МЕТОДИКИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Астаф'єва К. О.
кандидат економічних наук, доцент
Гальченко Д. О.
здобувач, група ЕП-24м
Криворізький національний університет

В умовах зростаючої конкуренції, нестабільності ринкового середовища та необхідності підвищення прибутковості підприємства особливої ваги набуває ефективне управління операційними витратами. Саме операційні витрати становлять основу собівартості продукції та безпосередньо впливають на фінансові результати діяльності підприємства, його конкурентоспроможність і здатність до розвитку.

Оцінювання ефективності управління операційними витратами дає змогу:

виявити нераціональні витрати та резерви зниження собівартості; забезпечити обґрунтованість управлінських рішень щодо оптимізації ресурсного використання; сформувати дієву систему контролю за витратами; підвищити продуктивність праці та рівень економічної безпеки підприємства.

Отже, оцінювання ефективності управління операційними витратами є невід'ємною складовою стратегічного розвитку підприємства, оскільки забезпечує раціональне використання ресурсів, зростання прибутковості та підвищення загальної результативності господарської діяльності. Аналіз сучасних підходів до оцінювання ефективності управління операційними витратами показав відсутність єдиного підходу. Запропоновано виконувати оцінювання ефективності управління операційними витратами на основі інтегральних показників: ефективності управління адміністративними витратами; ефективності управління витратами на збут; ефективності управління іншими операційними витратами. Окремим є інтегральний показник рентабельності управління операційними витратами, так як він дає характеристику загальній доцільності цих витрат. У табл. 1 наведено формули окреслених вище інтегральних показників.

Таблиця 1. – Інтегральні показника ефективності управління операційними витратами

Показник	Формула	Характеристика
Інтегральний показник ефективності управління адміністративними витратами	$I_{АВ} = К_{ПАВ} \times 0,4 + К_{ЗУВ} \times 0,3 + К_{НАВ} \times 0,3$	$К_{ПАВ}$ - коефіцієнт покриття адміністративних витрат, част од; $К_{ЗУВ}$ - коефіцієнт ефективності загальногосподарського управління адміністративними витратами, част од; $К_{НАВ}$ - коефіцієнт навантаження адміністративних витрат.
Інтегральний показник ефективності управління витратами на збут		$К_{ПАВ}$ - коефіцієнт покриття витрат на збут, част од;

$I_{ВЗ} = К_{ПВЗ} \times 0,4 + К_{ЗУЗ} \times 0,3 + К_{НВЗ} \times 0,3$	$К_{ЗУЗ}$ - коефіцієнт ефективності загальногосподарського управління витратами на збут, част од; $К_{НВЗ}$ - коефіцієнт навантаження витрат на збут, част од
Інтегральний показник ефективності управління іншими операційними витратами $I_{ІОВ} = К_{ПІОЗ} \times 0,4 + К_{ЗУІ} \times 0,3 + К_{ПІОВ} \times 0,3$	$К_{ПІОВ}$ - коефіцієнт покриття інших операційних витрат, част од; $К_{ЗУІ}$ - коефіцієнт ефективності загальногосподарського управління іншими операційними витратами, част од; $К_{ПАВ}$ - коефіцієнт навантаження іншими операційними витратами, част од.
Інтегральний показник рентабельності управління операційними витратами $I_р = Р_{ОВ} \times 0,5 + Р_{ЕОВ} \times 0,5$	$Р_{ОВ}$ – рентабельність операційних витрат, част.од $Р_{ЕОВ}$ – рентабельність елементів операційни;х витрат, част.од.

Рівень ефективності управління операційними витратами запропоновано визначати на основі індексів інтегральних показників. Якщо індекс інтегрального показника більше одиниці, рівень ефективності управління характеризується як «Достатній», дорівнює одиниці «Недостатній», менше одиниці «Ризиковий». Окреслені рівні визначаються по кожному інтегральному показнику, що дозволяє більш влучно розробляти стратегії управління витратами.

Висновок. Оцінювання ефективності управління операційними витратами є ключовим елементом системи стратегічного менеджменту підприємства, що забезпечує обґрунтованість управлінських рішень і підвищення фінансової стійкості. Проведений аналіз свідчить про відсутність універсального підходу до визначення ефективності управління витратами, що зумовлює необхідність розроблення комплексної методики оцінювання.

Запропонований підхід, заснований на використанні інтегральних показників ефективності управління адміністративними витратами, витратами на збут, іншими операційними витратами та рентабельності управління, дає можливість отримати всебічну характеристику результативності системи управління. Використання індексів інтегральних показників дозволяє визначати рівень ефективності («Достатній», «Недостатній» або «Ризиковий») і забезпечує більш точну ідентифікацію проблемних зон у структурі витрат. Таким чином, запропонована методика сприяє підвищенню якості управління операційними витратами, створює умови для оптимізації ресурсного використання та забезпечує стабільне зростання ефективності діяльності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Список використаних джерел

1. Чаюн І. О. Актуальні проблеми управління поточними витратами підприємства. *Економічні студії*. 2017. №2 (15). С. 111-114.

2. Кузнецова С.О., Котелевська А.П. Сучасні проблеми та шляхи вдосконалення управлінського обліку витрат підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. Вип. 45. С. 188-192. URL :

https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/50940 (дата звернення: 3.11.2025)

3. Лепетюха Н.В., Рудська І.О. Інтегральна оцінки ефективності функціонування підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. 2016. Вип. 14. С.424 – 429. URL : http://global-national.in.ua/archive/14-2016/88.pdf (дата звернення: 3.11.2025)

УДК 658:005.332.4]:338.33

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Короленко О.Б.,
кандидат економічних наук, доцент
Поліщук І.Г.
кандидат економічних наук, доцент
Матвєєв Д. О.
магістрант
Криворізький національний університет

Глобалізаційні процеси визначають сучасний стан світової економіки, що проявляється у консолідації ринків та загостренні конкурентної боротьби в усіх видах економічної діяльності, зокрема у сфері виробництва продукції. За цих обставин, управління міжнародною конкурентоспроможністю виступає ключовим пріоритетом для національних промислових суб'єктів. Перспективи успішної інтеграції у світовий економічний простір мають лише ті підприємства, які демонструють здатність до раціонального використання ресурсного потенціалу з метою генерації стійких конкурентних переваг та ефективної імплементації конкурентних стратегій.

В умовах нестабільності вітчизняного бізнес-середовища та високої залежності суб'єктів господарювання від ринкової і політичної кон'юнктури, підприємства вимушені здійснювати гнучке реагування на динаміку ринку. Це включає зміну видів діяльності, розширення асортиментної структури та, у певних випадках, повне перепрофілювання виробничої системи. У цьому контексті, критично важливим є не лише збереження, але й нарощування конкурентоспроможності, що досягається, зокрема, через обґрунтований вибір конкурентної стратегії та ефективну валідацію її реалізації.

Серед конкурентних стратегій, що здатні суттєво підвищити міжнародну конкурентоспроможність підприємства, особливе місце посідає та, що базується на формуванні інноваційної монополії та може передбачати диверсифікацію діяльності.

Концепція диверсифікації характеризується багатогранністю, що ускладнює її уніфіковане визначення. У сучасній науковій літературі диверсифікація переважно асоціюється з переходом до багатопрофільного виробництва з розширеною номенклатурою продукції.

Так, в «Економічній енциклопедії» поняття «диверсифікація» [від лат. diversus – різний і facer — робити] трактується як процес розширення номенклатури продукції, що виробляється окремими фірмами та об’єднаннями [1], а також як одночасний розвиток декількох технологічно не взаємопов’язаних видів виробництва або обслуговування чи розширення асортименту продукції/послуг [2]. Таким чином, більшість дослідників визнають диверсифікацію як одну із стратегій конкурентоспроможного розвитку суб'єкта господарювання.

Питанням обґрунтування напрямів і форм диверсифікації присвячено значну кількість досліджень вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема: І. Ансоффа, М. Дубиніної, М. Корінька, Б. Короля, Д. Липницького, Є. Мовицького, М. Портера, С. Попової, А. Стрікленда, А. Томпсона, О. Цогли та ін. Коло їхніх наукових інтересів охоплювало проблематику, пов’язану з переналагоджуванням виробництва, реструктуризацією підприємств, оптимізацією товарного асортименту та синергічною взаємодією споріднених напрямів діяльності.

На основі систематизації проаналізованих визначень, сформулюємо визначення «диверсифікація» – є не лише зміною асортименту продукції, що випускається, але й передбачає повну переорієнтацію ринків збуту, розподілення ризиків та зниження залежності від циклічності бізнесу й впливу зовнішніх факторів бізнес-середовища. Саме тому дослідження цього стратегічного напряму зберігає свою актуальність та перспективність. Водночас, значне коло теоретико-методичних питань, пов’язаних із повноцінною реалізацією потенціалу диверсифікації для зростання міжнародної конкурентоспроможності, залишається дискусійним і недостатньо опрацьованим. Результативне вирішення цих питань є нагальною потребою практичної діяльності вітчизняних підприємств.

Список використаних джерел

1. Енциклопедія сучасної України. URL: https://esu.com.ua/article-24218#start (дата звернення: 02.11.2025).

2. Termin.in.ua – словник інтернет-мемів, сленгу та популярних термінів. URL: https://termin.in.ua/dyversyfikatsiia/ (дата звернення: 02.11.2025)

УДК 338.439.5:664.8

КОНКУРЕНТНА ДИНАМІКА БОРОШНОМЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ГАЛУЗЕВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Кузнецов В.О.

аспірант кафедри статистики та математичних методів в економіці

Одеський національний економічний університет

У сучасних умовах спостерігається глибока трансформація галузевих структур, що нерідко має системний і довготривалий характер. Трансформаційні зрушення суттєво змінюють функціонування галузевих ринків, що безпосередньо позначається на процесі формування стратегій розвитку підприємств. Усвідомлення природи цих змін, їх системних взаємозв’язків і потенційних наслідків набуває

особливої актуальності в контексті стратегічного управління. Саме здатність підприємства передбачати структурні трансформації створює передумови для своєчасного формування нових джерел конкурентних переваг і забезпечення адаптивності до динамічного зовнішнього середовища.

Традиційно вважається, що структурні зрушення найбільш виразно проявляються у високотехнологічних секторах економіки. Проте результати сучасних досліджень доводять, що глибоких змін зазнають і традиційні галузі, зокрема борошномельна. Саме тому актуалізується необхідність проведення комплексного галузевого аналізу, який дозволяє виявити чинники, що визначають конкурентну динаміку.

Для досягнення цієї мети доцільним є застосування моделі «п’яти конкурентних сил» М. Портера [1, с.48-55], яка забезпечує системне уявлення про структуру конкуренції в галузі. Використання даної методики дає змогу визначити ключові рушійні сили, що формують галузеве конкурентне середовище, а також окреслити стратегічні орієнтири для позиціонування підприємств.

Важливою складовою аналізу є діагностика конкуренції між існуючими гравцями ринку.

Борошномельна галузь характеризується високою щільністю гравців. На ринку діють як великі підприємства, так і численні малі та середні. Існують як приватні, так і державні підприємства. За проведеними нами розрахунками частка ринку п’ятнадцяти борошномельних підприємств складає приблизно 79,8%, а коефіцієнт ринкової концентрації (CR4) становить 51,1 %, що свідчить про наявність кількох великих гравців і численних середніх і малих підприємств.

Конкурентна боротьба відбувається переважно у площині цінової конкуренції, оскільки більшість виробників пропонують однорідну продукцію. Водночас у роздрібному сегменті ринку поступово зростає роль брендингу, якості упаковки, маркетингових комунікацій та репутації підприємства, що створює передумови для переходу до нецінових форм конкуренції. Проте цей сегмент займає лише 12 %.

Нами встановлено, що сила «конкуренція між існуючими гравцями» є істотною через значну кількість гравців, низьку диференціацію продукції та наявність надлишкових потужностей, що загострює цінову конкуренцію.

Проведений аналіз конкурентного середовища борошномельної галузі за методикою М. Портера надає змогу дійти обґрунтованих висновків, що структура галузі є складною, із наявністю як стримувальних, так і стимулюючих факторів розвитку. Галузь характеризується помірною концентрацією, високим рівнем цінової конкуренції та низьким ступенем диференціації продукції, що зумовлює необхідність пошуку нових підходів до стратегічного розвитку підприємств.

Список використаних джерел:

1. Портер М. П’ять конкурентних сил для побудови стратегії. У кн.: Про стратегію. 10 найкращих стратегій із журналу Harvard Business Review. Пер. з англ. Київ: Вид. група КМ-БУКС, 2019. С. 47–88.

УДК 339.923

РОЛЬ АЛЬЯНСІВ У МІЖНАРОДНІЙ ЕКОНОМІЧНІЙ ІНТЕГРАЦІЇ

Бондарчук О. М.
кандидат технічних наук, доцент,
Непша А. О.
магістрантка ОПП «Фінанси, банківська справа та страхування»
Криворізький національний університет

Сучасна економічна ситуація вимагає від бізнесу постійного реагування на зміни зовнішнього середовища. Ця тема є дуже актуальною, оскільки рано чи пізно компанія будь-якого рівня стикається з питанням необхідності співіснування на ринку, залучення додаткових інвестицій, протидії конкурентів. У цьому випадку компанія постійно потребує прийняття стратегічних рішень, від ефективності якої залежатиме її майбутнє.

Стратегічні альянси є найцікавішим, перспективним рішенням у сфері стратегічного управління, яке стало популярним в останні роки. Динамічний розвиток стратегічних альянсів, який спостерігається протягом останніх років, є одним із найпомітніших явищ нашого часу. Нині альянси стали невід'ємною частиною сучасного економічного життя в усьому світі, оскільки мають низку важливих переваг: цей процес дешевший за злиття чи поглинання; компанії переживають менший фінансовий стрес; не має чітких правових меж, що дозволяє послабити тиск з боку антимонопольних органів.

Багато економістів переконані, що завдяки альянсам ми стоїмо на порозі нового етапу стратегічного управління і держава у цьому відіграє не останню роль. Стратегічні альянси зміцнюють партнерство між окремими компаніями і виводять конкуренцію на новий рівень – між компаніями з різними інтересами. У зв'язку зі збільшенням їх кількості змінюються і правила галузевого суперництва на користь колективної конкуренції [1].

Трансформації у світовій економіці, спричинених глобалізацією, цифровізацією, пандеміями, війнами сформували нові принципи світопорядку, в яких особливе значення займають економічні альянси, що поєднують суб'єкти, які мають спільні цілі, об'єднують ресурси та політичні зусилля заради досягнення цих цілей.

У світі, де економіка країн дедалі більше залежить одна від одної, жодна держава не може існувати в ізоляції. Тому економічні альянси для країн стали відповіддю на виклики глобалізації, дозволяючи спільно вирішувати проблеми економічного розвитку, торгівельного балансу, доступу до ринків, енергетичної безпеки та технологічного прогресу. І. В Морозова визначає економічний альянс як форму міжнародної співпраці, що передбачає спільну політику в сфері торгівлі, інвестицій, фінансів, митної справи, що поєднана організаційно-правовим забезпеченням суб'єктів господарювання, які мають можливість самостійно

здійснювати свою діяльність як на майнових, так і на немайнових засадах [2, с. 15]. Розвиток світових ринків під впливом цифровізації та формуванням цифрової економіки дає потужний поштовх для розвитку новітніх світосистем у вигляді міжнародних стратегічних альянсів та організацій, які забезпечують розвиток високотехнологічної сфери [3, с. 224].

Економічні альянси відіграють ключову роль у формуванні глобальної економіки, тому їх можна класифікувати за різними критеріями. За функціональною ознакою виділяють три основні типи: фінансові (МВФ і Світовий банк), які сприяють фінансовій стабільності, безпеці та розвитку через кредити; торговельні (СОТ), що регулюють міжнародну торгівлю; організації економічного розвитку (Організація економічного співробітництва та розвитку), що спрямовані на зменшення бідності та стимулювання економічного зростання. З огляду на масштаби діяльності, економічні альянси бувають глобальними та регіональними. Глобальні організації, такі як ООН, охоплюють більшість країн світу і мають вирішальний вплив на світову економіку. У той час як регіональні об'єднання, такі як Європейський банк реконструкції та розвитку або Азійський банк розвитку, зосереджені на вирішенні більш локальних економічних викликів, активно сприяючи інтеграції та стабільності в певних частинах світу.

Важливо враховувати структурні особливості економічних альянсів, адже найбільш поширеними є міжурядові організації, де держави-члени приймають спільні рішення та реалізують політику, наприклад у ЄС. Однак з'являються і гібридні моделі, де взаємодіють державні та недержавні учасники, як у випадку Глобального екологічного фонду [4, с. 432].

З географічної точки зору, альянси поділяються на континентальні, до яких належать ООН, СОТ та МВФ, що включають країни з усього світу та субконтинентальні, такі як ЄС або АСЕАН, що об'єднують держави одного регіону для співпраці та вирішення локальних викликів, створюючи умови для економічної інтеграції, стійкості й конкурентоспроможності учасників.

Таким чином, можна припустити, що у майбутньому відбудеться посилення ролі альянсів, тому можливе розширення існуючих альянсів, створення нових або об'єднання на базі спільних інтересів.

Список використаних джерел

1. Огінок С. В., Кохана С. І. Роль міжнародних інвестицій у світовій економіці. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-42.
2. Морозова І. В., Чернова О. В. Стратегічні альянси як феномен глобальної економіки. *Приазовський економічний вісник*, 2020. Вип. 1 (18). С. 14-19.
3. Пташенко О. В., Резніков Н. В., Іващенко О. А. Міжнародні стратегічні альянси в умовах цифрових трансформацій і розвитку ринку даних. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*, 2023. № 2 (12). С. 214-227.

4. Череватюк І. Є., Женчак М. В., Солоп Є. Ю., Поскребок М. А., Кавецький С. С. Роль міжнародних економічних організацій у формуванні глобальних економічних політик. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*, 2024. Вип. 41. С. 431-437.

УДК 658.15: 338.24

КЛАСИФІКАЦІЯ ЗАГРОЗ ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ ПІДПРИЄМСТВА

Астаф'єва К.О.
кандидат економічних наук., доцент
Дуда А.М.
аспірант
Криворізький національний університет

Економічна безпека підприємства розглядається як комплекс заходів, спрямованих на захист організації від внутрішніх та зовнішніх загроз, недобросовісної конкуренції, витоку комерційних та інформаційних даних, а також забезпечення ефективного використання ресурсів для свого стабільного та безперервного функціонування підприємства. Формування та побудова системи економічної безпеки є ключовим завданням для забезпечення стабільного розвитку, захисту активів та мінімізації ризиків та збитків.

Загроза економічній безпеці підприємства – це потенційна або реальна дія, процес чи явище, які можуть негативно вплинути на стабільність функціонування підприємства, порушити його стійкість, ускладнити або зупинити його виробничу, фінансову чи управлінську діяльність, перешкоджати розвитку або спричинити зупинку діяльності.

На думку автора загрози економічної безпеки являють собою сукупність факторів, які класифікуються залежно від джерела їх походження – тобто поділяються на зовнішні та внутрішні. Зовнішні загрози це фактори що виникають поза межами діяльності підприємства та не можуть контролюватись безпосередньо його керівництвом. До таких загроз належать несприятлива макроекономічна ситуація, активні дії конкурентів, а також зміни в законодавстві, які можуть вплинути на діяльність підприємства [1].

Внутрішні загрози - це явища які виникають усередині самого підприємства. Вони можуть бути результатом управлінських помилок, організаційних недоліків або людського фактору. Прикладом таких загроз є неефективне управління, низький рівень технічної оснащеності, недостатня кваліфікація персоналу, а також різного роду зловживань, які можуть привести до втрати ресурсів або коштів та репутаційних ризиків.

За ступенем впливу загрози економічній безпеці підприємства поділяються на

загрози з високим рівнем впливу, які можуть привести до повної зупинки діяльності підприємства (банкрутство, аварії, перебої в постачанні). Загрози середнього рівня впливу мають негативні наслідки для діяльності підприємства, але не призводять до його зупинки (зростання цін на сировину, зміна валютного курсу). Загрози з незначним негативним впливом не становлять критичних загроз для стабільного функціонування підприємства але можуть накопичуватись і створювати ризики у довгостроковій перспективі (затримка платежів, технічні неполадки, порушення в роботі систем) [2].

За сферою спрямування загрози економічній безпеці підприємства класифікуються на фінансові загрози, які впливають на фінансову стабільність підприємства, виробничо-технологічні загрози, інформаційні загрози пов'язані с витоком або втратою інформації, правові загрози, репутаційні загрози які можуть вплинути на імідж підприємства, кадрові загрози пов'язані з персоналом підприємства, екологічні загрози пов'язані з впливом підприємства на навколишнє середовище та стратегічні загрози, що впливають на довгострокову перспективу розвитку підприємства [3].

На доповнення до вищезазначених класифікацій доцільно систематизувати загрози економічній безпеці підприємства за наступними критеріями: масштабом впливу (загальні та локальні), тривалістю дії (тимчасові та постійні), частотою виникнення (регулярні та епізодичні), ступенем актуальності (реальні та потенційні) (рис.1).

Загрози економічній безпеці підприємства являють собою складну багатоаспектну систему факторів, які потребують аналізу та їх систематизації. Своєчасне виявлення, аналіз та нейтралізація загроз є ключовим елементами системи управління економічною безпекою підприємства, оскільки дозволяють мінімізувати ризики, забезпечити безперервну діяльність та сталий розвиток підприємства.

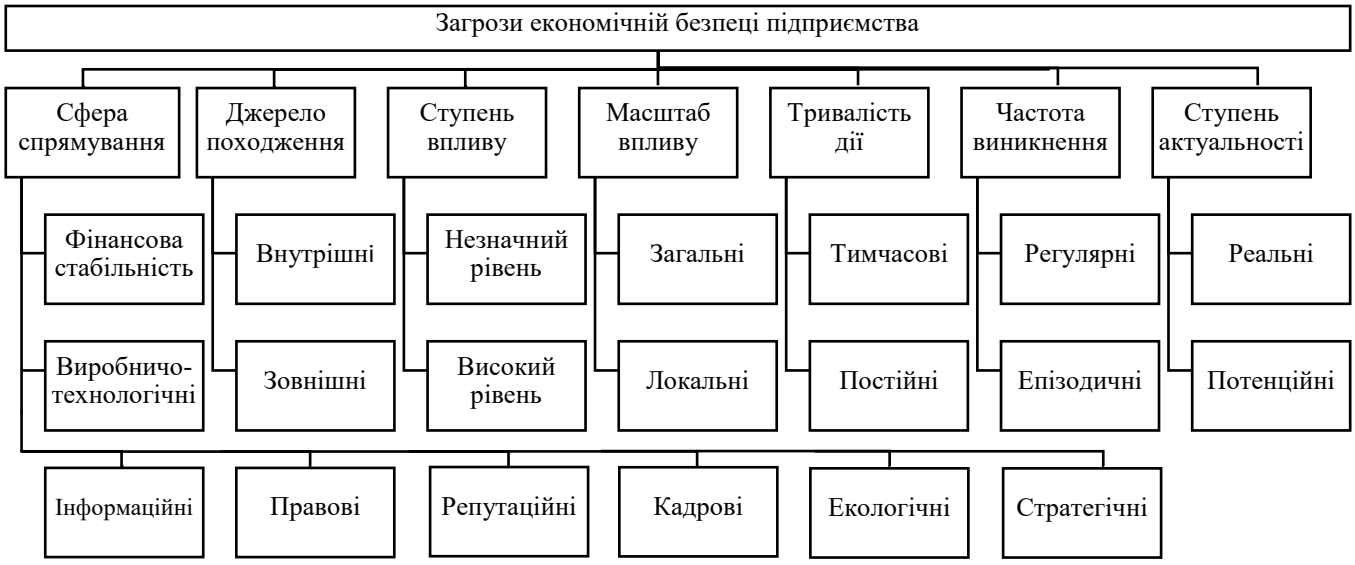


Рис 1. Класифікація загроз економічній безпеці підприємства

Джерело: розроблено автором

Взаємозв'язок та багатогранність загроз економічній безпеці підприємства ускладнює їх ідентифікацію, що потребує комплексного підходу щодо виявлення загроз, який враховує всі можливі класифікаційні ознаки та забезпечить їх систематичний моніторинг та своєчасне реагування.

Список використаних джерел

1. Орлик О. В. Система загроз економічній безпеці суб'єктів господарювання. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2014. Вип. 1(52). С. 250-257.

2. Дідик А. М., Кузьмін О. Є., Ортинський В. Л. Економічна безпека підприємства. Львів: ТзОВ «Видавнича група Бухгалтери України», 2019. 624 с.

3. Донець Л. І., Ващенко Н. В. Економічна безпека підприємства. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 239 с.

УДК 330.3:658

АКТУАЛЬНІСТЬ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Кадол Л.В.,
кандидат технічних наук, доцент,
Кравчук Л.В.,
ст. викладач,
Пустовойтенко А.О.,
здобувачка
Криворізький національний університет

В умовах сучасної системи господарювання, в умовах динамічних змін зовнішнього середовища, для посилення своїх конкурентних переваг впровадження інноваційних технологій стає одним із важливих чинників забезпечення життєдіяльності суб'єктів господарювання різних форм власності та сталого розвитку національної економіки.

Реалізація інноваційних проектів потребує інвестиційного забезпечення на всіх етапах впровадження. Інвестиційно-інноваційна система в сучасних умовах господарювання стає активним явищем, яке завдяки своїм організаційно-економічним механізмам впливають на динаміку та структуру економічного механізму національної економіки. Ефективно та оптимально сформована інвестиційно-інноваційна політика, підтримувана на державному рівні, дозволить ефективно використовувати наявні природні ресурси та забезпечить сталий розвиток країни.

Саме інновації є каталізатором позитивних економічних змін – підвищують ефективність виробничої діяльності як окремого суб'єкта господарювання, так і всієї економічної системи вищих рівнів.

Для нашої Батьківщини дослідження тематики такого напрямку досить актуально, так як Україна націлена на входження в європейський та світовий економічний простір.

Але сучасні реалії життя – повномасштабне воєнне вторгнення росії внесли свої негативні корективи – фінансування потребують значно необхідніші проекти – проекти підтримки оборонної промисловості, та, в перспективі, проекти відновлення житлового, промислового фондів України.

Обмеженість фінансових інвестиційних ресурсів, зменшення зацікавленості інвесторів в українську економіку, недостатній рівень розвитку інвестиційно-інноваційної інфраструктури створюють перешкоди активізації інвестиційно-інноваційної діяльності.

Саме інновації є каталізатором позитивних економічних змін – підвищують ефективність виробничої діяльності як окремого суб'єкта господарювання, так і всієї економічної системи вищих рівнів.

При рішенні впровадження інноваційного проєкту перед підприємством стає питання вибору його інвестиційного забезпечення. Сучасні проблеми рішення цього питання полягають в розмежуванні інноваційної діяльності та інвестиційного процесу.

Інновації не існують без інвестиційної підтримки. І результат любого інноваційного проекту – це рівень рентабельності (відношення фінансового результату до вкладених початкових інвестиційних коштів) [1, С.23].

Здійснення інвестиційно-інноваційної діяльності на підприємствах можливе за умови достатнього інвестиційного забезпечення. Тобто, основа та перший крок в інвестиційно-інноваційної діяльності – це формування в достатній кількості інвестиційних ресурсів, які і забезпечать реалізацію інноваційних проектів.

Управління інвестиційно-інноваційної діяльністю окремого конкретного підприємства повинно базуватися на обов'язковому економічному обґрунтуванні запланованих втілень інноваційних розробок та пошуком альтернативних, більш ефективних варіантів.

Не зважаючи на те, що Україна має значний науковий потенціал, але кризові явища та повномасштабне воєнне вторгнення росії на нашу землю зменшили попит на інноваційну наукову продукцію на внутрішньому ринку та привели до погіршення інвестиційного клімату в Україні.

Список використаних джерел

1. Михайлик О.М., Бірак Є.В. Інвестиційно-інноваційна діяльність в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип.58. С.23.

2. Цибулько Ю.А. Сучасний стан інвестиційної політики України. *Вчені записки ТНУ ім.. В.І. Вернадського.* 2024. №4.С.152-157.

УДК 958.155:658.5

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Бондарчук О.М.
кандидат технічних наук, доцент,
Редчиц К.С.
здобувачка ОПП «Економіка» другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Криворізький національний університет

Сучасна економіка характеризується високим рівнем невизначеності, коливанням ринкової кон'юнктури, впливом глобальних кризових процесів та посиленням конкуренції. У таких умовах особливої ваги набуває питання формування й реалізації ефективної антикризової стратегії управління промисловим підприємством, яка має забезпечити не лише подолання наслідків кризових явищ, а й створення передумов для сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Антикризове управління розглядається як система організаційно-економічних заходів, спрямованих на виявлення ознак кризових тенденцій, попередження їх поглиблення та нейтралізацію негативних наслідків. Його основною метою є збереження стабільності діяльності підприємства, підтримання виробничого потенціалу, фінансової стійкості та конкурентних позицій на ринку.

Управління антикризовою стратегією передбачає кілька ключових етапів:

1. *Діагностика стану підприємства*, що включає аналіз фінансово-економічних показників, виявлення відхилень від запланованих результатів, оцінку ризиків і загроз;
2. *Визначення причин кризових явищ*, серед яких можуть бути як зовнішні (економічна нестабільність, зміни в законодавстві, коливання цін на ресурси), так і внутрішні (неефективна структура управління, перевищення витрат, низька мотивація персоналу);
3. *Розроблення програми антикризових дій*, що охоплює стратегічне планування, реструктуризацію активів, оптимізацію витрат, підвищення продуктивності праці, впровадження інновацій;
4. *Реалізація заходів стабілізації*, орієнтованих на коротко- та середньострокову перспективу, з урахуванням можливостей фінансового оздоровлення, диверсифікації виробництва та залучення нових джерел фінансування;
5. *Моніторинг результативності антикризових дій* і коригування стратегії відповідно до динаміки зовнішнього середовища.

Важливим елементом антикризового управління є *система ризик-менеджменту*, що дає змогу ідентифікувати, оцінювати та контролювати ризики, які можуть призвести до кризи. Успішна реалізація антикризової стратегії потребує своєчасної інформації, швидкої реакції управлінців та використання інструментів сценарного планування.

Стабільність діяльності промислового підприємства значною мірою залежить від рівня стратегічного мислення керівництва, ефективності комунікацій між структурними підрозділами, а також від ступеня гнучкості організаційної структури. У процесі управління антикризовими змінами важливу роль відіграє *мотивація персоналу*, адже саме людські ресурси забезпечують виконання антикризових заходів і сприяють відновленню ефективності виробництва.

Досвід провідних промислових підприємств свідчить, що антикризова стратегія є дієвим інструментом підвищення конкурентоспроможності за рахунок оптимізації управлінських процесів, упровадження інноваційних технологій та розвитку системи стратегічного контролінгу.

Таким чином, антикризова стратегія управління виступає не лише реакцією на негативні явища, що виникають унаслідок зовнішніх або внутрішніх дисбалансів, а й ефективним механізмом забезпечення економічної стійкості підприємства, його конкурентоспроможності та довгострокового розвитку. Її реалізація спрямована на формування адаптивної системи управління, здатної своєчасно виявляти ризики, прогнозувати кризові ситуації та приймати обґрунтовані рішення щодо мінімізації їх наслідків.

Важливим результатом ефективного антикризового управління є створення гнучкої організаційної структури, у межах якої рішення приймаються оперативно, а комунікації між управлінськими рівнями є прозорими та узгодженими. Така система управління забезпечує не лише швидку реакцію на зміни зовнішнього середовища, але й формує передумови для *проактивного* розвитку - тобто здатності передбачати кризові загрози ще до їх фактичного виникнення.

Зрештою, саме комплексне управління антикризовою стратегією дозволяє промисловому підприємству не лише виживати у періоди економічної нестабільності, а й використовувати кризу як можливість для оновлення, зростання та посилення своїх ринкових позицій. Висока ефективність антикризових рішень є ключовою умовою стабільності діяльності підприємства та гарантією його сталого функціонування в довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Богуславська С. І., Білоус С. П., Дяк В. С. Стратегії антикризовового управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI : https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-17.

2. Кацицка Г., Осипов Д.М. Антикризове управління в підприємницькому секторі в умовах ринкової економіки: теоретичний аспект. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2023. № 33. С. 161-165.

3. Носань Н., Борисенко О., Назаренко Т. Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни. *Економіка та суспільство*. 2024. (68). DOI : https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-18

УДК 330.341.1:338.45(477)

ТРАНСФОРМАЦІЯ КАПІТАЛОУТВОРЕННЯ В УМОВАХ ПОСТІНДУСТРІАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ: ВИКЛИКИ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ ПЕРЕРОБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Короленко В.В.

аспірант

Криворізький національний університет

У сучасних умовах технологічної конкуренції промисловість знову стає системоутворюючим чинником економічного розвитку. Як зазначається у звіті М. Драгі для Європейської комісії [1], жодна економіка не може зберігати стратегічну автономію без потужної індустріальної бази, що забезпечує внутрішнє відтворення капіталу та інновацій. Історичний досвід свідчить про те, що технологічне лідерство завжди спирається на виробничий фундамент, який є джерелом інженерної культури, прикладних досліджень та довгих інноваційних циклів. Навіть у добу постіндустріальної трансформації промисловість не втрачає значення, вона лише змінює свою форму, стаючи більш «розумною», екологічною та цифровою.

У країнах із високим рівнем технологічного розвитку частка промисловості у ВВП залишається на рівні 20-25%, тоді як у менш розвинених державах вона рідко перевищує 12-14% [2]. Ця статистика є свідченням того, що без високо розвиненої переробної промисловості неможливе формування власної інноваційної екосистеми. Для економік перехідного типу, зокрема України, переробні підприємства мають особливе значення. Вони не лише створюють додану вартість, а й виступають каналом інтеграції науки, технологій і виробництва, забезпечуючи сучасне капіталоутворення та підвищення конкурентоспроможності на світових ринках.

Таким чином, у контексті глобальних структурних зрушень постіндустріального розвитку проблема капіталоутворення набуває нової багатовимірності, яка пов’язана з тим, що сучасна економіка поєднує риси індустріальної спадковості та інноваційної динаміки, які вимагають переосмислення самої природи інвестицій, структури активів і ролі промислового сектору у формуванні технологічного потенціалу. З огляду на це, доцільно виокремити наступні ключові аспекти трансформації капіталоутворення у постіндустріальній економіці, які визначають нові вектори розвитку підприємств переробної промисловості.

Трансформація капіталоутворення у постіндустріальних умовах. У постіндустріальній економіці процес капіталоутворення зазнає глибокої структурної трансформації суть якої полягає у тому, що якщо у ХХ ст. нагромадження капіталу асоціювалося насамперед із розширенням матеріальних виробничих потужностей, то нині воно дедалі більше зміщується у площину нематеріальних активів у вигляді технологій, даних, інноваційних бізнес-моделей, людського потенціалу та знань. Водночас, як справедливо зазначає М. Драгі, зміна структури капіталу не означає зникнення індустрії, а скоріше її оновлення у вигляді «розумного виробництва», де

поєднуються технологічна гнучкість, цифрові рішення та зелена модернізація [1].

За даними міжнародних досліджень WIPO та OECP, у технологічно розвинених країнах спостерігається стале зростання частки інвестицій у нематеріальні активи, такі як науково-дослідні розробки (R&D), програмне забезпечення, бази даних, освітні та організаційні ресурси. За оцінками *WIPO* [3] та *OECD* [4], інвестиції в нематеріальні активи в низці інноваційно активних економік уже становлять понад 15-20% ВВП, що свідчить про поступове перетворення «інтелектуального капіталу» на ключовий фактор економічного зростання. Водночас ці інвестиції залишаються ефективними лише тоді, коли вони спираються на сучасну виробничу інфраструктуру, здатну трансформувати інноваційні ідеї у матеріалізований продукт. Саме тому в новій парадигмі капіталоутворення ключовим завданням стає інтеграція матеріальних і нематеріальних компонентів, а не їх протиставлення, що визначає цілісність технологічного розвитку та його економічну результативність.

Переробні підприємства як простір нової індустріалізації. У постіндустріальних умовах переробні підприємства набувають нового змісту, перетворюючись на вузли перетину індустрії, інтелекту та інновацій, де виробничі процеси поєднуються з аналітикою, автоматизацією та екологічною відповідальністю. Цифрова трансформація формує феномен «інтелектуального капіталу підприємства», який охоплює не тільки технології та патенти, а й організаційну компетентність, людський потенціал та мережеву взаємодію.

Саме діючі промислові підприємства створюють реальний попит на інновації, оскільки вони безпосередньо стикаються з технологічними викликами, проблемами ефективності, ресурсної економії та екологічної відповідності. Вони не лише споживають результати наукових досліджень, а й ініціюють їх, визначаючи практичні напрями розвитку технологій. Таким чином, індустріальна база є не просто об’єктом інновацій, а їх першоджерелом.

Завдяки цьому формується нова модель капіталоутворення, у якій матеріальні активи виступають платформою, а нематеріальні – рушійною силою розвитку. Відповідно, інвестиційна політика держави має орієнтуватися не лише на розширення виробництва, а й на створення інституцій, що стимулюють синергію науки, бізнесу та технологій у тому числі через розвиток технологічних парків, індустріальних кластерів і платформ відкритих інновацій.

Капіталоутворення, енергетичний перехід і «зелена» індустрія. Одним із ключових чинників трансформації сучасного капіталоутворення є енергетичний перехід, що передбачає глибоку перебудову структури інвестиційних потоків у напрямі декарбонізації. Згідно з доповіддю Міжнародного енергетичного агентства [5], для досягнення вуглецевої нейтральності до середини століття глобальні інвестиції у чисту енергетику мають зрости більш ніж утричі до 2030 року, сягнувши близько 4,5 трлн дол. США щорічно. Це означає поступове зміщення центру тяжіння капітальних вкладень від традиційних вуглецевих секторів до

низьковуглецевих технологій, відновлюваної енергетики та енергоефективних промислових рішень. У новій парадигмі капіталоутворення енергетичний компонент виступає не лише екологічним, а й структурним чинником модернізації промислової бази, що визначає конкурентоспроможність економік у добу поствуглецевого розвитку.

Для України, де структура експорту залишається сировинною, розвиток «зеленої переробки» (біотехнології, вторинні матеріали, енергоефективна агропереробка) може стати стратегічним напрямом індустріального відродження. Це потребує не просто залучення капіталу, а його інституційного спрямування через державні програми гарантування, податкові стимули та участь міжнародних фінансових організацій.

Інституційні засади формування нового індустріального капіталу. На європейських дискусійних майданчиках наголошується на тому, що Європі потрібна нова модель партнерства між державою, ринком і наукою, що забезпечить синхронізацію приватних інвестицій і публічної політики. Для країн, що трансформуються, це означає необхідність: створення довгострокових механізмів фінансування інноваційних переробних підприємств; розвитку венчурних і корпоративних інвестицій у промислові технології; підтримки національних і регіональних індустріальних кластерів, що забезпечують ефект масштабу та концентрації знань.

Отже, у постіндустріальному просторі процес капіталоутворення постає не лише як економічна категорія, а як багатовимірне соціально-цивілізаційне явище, що визначає траєкторію еволюції суспільства, рівень його інтелектуалізації та здатність до самовідтворення технологічного потенціалу. Йдеться не стільки про нагромадження матеріальних ресурсів, скільки про формування якісно нового типу капіталу, в структурі якого переважають нематеріальні, когнітивні, інноваційно-культурні й екологічні компоненти, що стають головними носіями стійкого економічного розвитку. Для України це означає потребу переосмислення моделі економічного зростання в напрямі поєднання індустріального мислення з інноваційною культурою, утвердженням нової парадигми взаємодії науки, бізнесу та держави. Саме за таких умов переробні підприємства спроможні виконувати не лише утилітарну виробничу функцію, а й роль системних каталізаторів технологічної модернізації, що перетворює національну економіку з периферійного споживача на активного творця глобальних інноваційних трендів.

Список використаних джерел

1. Draghi, M. The Future of European Competitiveness: Report to the European Commission. Brussels : European Commission, 2024. 180 p.

2. World Bank. World Development Indicators 2023: Structure of Output and GDP by Sector. Washington, D.C.: The World Bank, 2023. URL: https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators (дата звернення:

10.08.2025).
3. WIPO. World Intangible Investment Highlights 2024: Better Data for Better Policy. Geneva: World Intellectual Property Organization, 2024. URL: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-rn2024-32-en-world-intangible-investment-highlights.pdf (дата звернення: 13.08.2025).
4. OECD. Compendium of Productivity Indicators 2025. Paris: OECD Publishing, 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-compendium-of-productivity-indicators-2025_b024d9e1-en.html (дата звернення: 13.08.2025).
5. International Energy Agency (IEA). Net Zero by 2050: A Roadmap for the Global Energy Sector – 2024 Update. Paris: IEA Publications, 2024. URL: https://www.iea.org/reports/net-zero-by-2050 (дата звернення: 15.08.2025).

УДК 658.15:005.334:621

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ЯК МЕХАНІЗМ ЗМІЦНЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ

Сергій Стефаник,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти за ступенем PhD спеціальності 051 Економіка
Запорізький національний університет

Машинобудування є однією з провідних галузей економіки, яка формує технологічний потенціал країни, забезпечує розвиток суміжних секторів та впливає на конкурентоспроможність промисловості. Водночас ця галузь характеризується високим рівнем ризиків, значною капіталомісткістю, довгими виробничими циклами, залежністю від імпортних комплектуючих та коливань валютного курсу. У таких умовах антикризове управління виступає ключовим механізмом підтримання фінансово-економічної безпеки підприємства – здатності стабільно функціонувати, зберігаючи платоспроможність і стійкість до зовнішніх шоків [1].

Фінансово-економічна безпека (ФЕБ) є складовою економічної стійкості підприємства, що відображає його спроможність протидіяти загрозам внутрішнього та зовнішнього характеру. Згідно з сучасними підходами, рівень ФЕБ визначається за інтегральним показником, який охоплює ліквідність, рентабельність, платоспроможність, ділову активність, структуру капіталу та ефективність інвестицій [1–3].

Антикризове управління (АКУ) – це цілеспрямована система дій, спрямована на запобігання кризовим явищам, їх нейтралізацію або подолання наслідків. У межах машинобудівних підприємств АКУ ґрунтується на принципах діагностики, адаптивності, своєчасності, гнучкості рішень та координації фінансових потоків. Як зазначає Д. Бабміндра, своєчасне впровадження діагностичного інструментарію дає змогу підвищити рівень ФЕБ підприємств машинобудування на 4–12% [1].

Підприємства машинобудування мають високу залежність від обсягів державних замовлень, кон'юнктури зовнішніх ринків та цін на сировину. У воєнних і поствоєнних умовах вони стикаються з додатковими ризиками:

- порушення логістичних ланцюгів;
- зростання собівартості через дефіцит комплектуючих;
- зниження інвестиційної активності;
- валютні коливання та нестабільність енергопостачання.

Згідно з дослідженнями Л. Докієнко, ефективне управління фінансовою безпекою передбачає використання альтернативних методів оцінки ризиків та формування системи раннього попередження кризових тенденцій [3].

Основні елементи антикризового механізму:

Ефективний механізм АКУ у машинобудуванні включає такі елементи:

2. Моніторинг та діагностика – постійне спостереження за динамікою фінансових показників, аналіз тенденцій і відхилень від нормативних меж [1; 3].

3. Планування антикризових дій – формування «портфеля заходів» за сценаріями розвитку подій (оптимістичним, базовим, песимістичним).

4. Фінансова реструктуризація – перегляд графіків платежів, оптимізація витрат, реструктуризація боргів і перегляд постачальницьких контрактів [3].

5. Ризик-менеджмент – оцінювання та ранжування загроз за рівнем ймовірності та наслідків, побудова карти ризиків підприємства.

6. Кризовий комітет – міжфункціональна команда, відповідальна за ухвалення оперативних рішень і контроль виконання антикризових заходів [4].

Антикризові заходи в системі ФЕБ реалізуються через низку фінансових і управлінських інструментів, зокрема:

- система раннього попередження: використання ключових показників (EBITDA, DSO, DPO, DIO, debt ratio) для сигналізації про кризові зміни [3];
- моделі банкрутства: логістичні та дискримінантні моделі, які прогнозують ймовірність неплатоспроможності підприємства [5];
- фінансова стабілізація: формування резервних фондів, оптимізація структури капіталу, управління дебіторською та кредиторською заборгованістю;
- інноваційні підходи: цифровізація процесів контролю, впровадження інтелектуальних систем аналізу даних для прогнозування кризових сценаріїв [4–5].

Досвід українських машинобудівних підприємств свідчить, що системне антикризове управління (АКУ) дозволяє не лише мінімізувати короткострокові ризики, а й створити довгострокову модель фінансової стабільності. Завдяки впровадженню комплексних антикризових заходів підприємства змогли знизити витрати, стабілізувати оборотний капітал та підвищити рівень фінансово-економічної безпеки (ФЕБ), а саме:

1. Скорочення фінансових втрат на 10–20%.

Реальні приклади свідчать, що підприємства, які впровадили систему раннього

попередження ризиків, змогли оперативно реагувати на зміни ринку. Так, ПАТ «Запоріжтрансформатор», після запровадження програми моніторингу платоспроможності контрагентів та перегляду політики закупівель, зменшило втрати від простроченої дебіторської заборгованості на 18 % протягом одного року. АТ «Мотор Січ» упровадило внутрішню систему ризик-менеджменту на базі фінансових коефіцієнтів і коефіцієнта покриття відсотків, що дало змогу уникнути понад 15% збитків унаслідок коливань валютного курсу [1; 5].

Ці результати пояснюються тим, що антикризові заходи дозволили скоротити непродуктивні витрати, оптимізувати структуру витрат та посилити контроль за ліквідністю [1].

2. Стабілізація грошових потоків і підвищення платоспроможності.

Важливою складовою АКУ є управління оборотним капіталом: оптимізація запасів, контроль термінів розрахунків, реструктуризація короткострокових зобов'язань. Наприклад, ТОВ «Крюківський вагонобудівний завод» реалізувало програму «Cash Flow Control», яка передбачала щоденний контроль руху коштів і ліміти на непередбачені витрати. У результаті підприємство підвищило рівень ліквідності на 22% і скоротило касові розриви на 15%. ПАТ «Електроважмаш» впровадило політику фінансового планування із щотижневим прогнозом руху коштів, що дозволило стабілізувати платоспроможність і забезпечити своєчасне виконання контрактних зобов'язань навіть у період воєнних обмежень.

Таким чином, системне АКУ дало змогу підприємствам машинобудівної галузі перейти від реактивного до проактивного управління фінансовими потоками [3–4].

3. Зниження ймовірності банкрутства за логіт-моделлю на 25–30%.

Застосування логістичних моделей прогнозування банкрутства у межах АКУ дозволяє виявляти критичні тенденції задовго до втрати платоспроможності. Зокрема, в рамках проєкту оцінювання ймовірності банкрутства підприємств, розробленого на основі методики Лаптєва, показано, що при впровадженні комплексного моніторингу коефіцієнтів ліквідності, оборотності та рентабельності підприємства змогли знизити ризик дефолту з 0,42 до 0,29 (на 31%) за рік [5].

На одному з підприємств Харківського регіону впроваджено модифіковану логіт-модель PD (Probability of Default), яка використовувалася як елемент системи раннього попередження. У результаті точність прогнозу банкрутства підвищилась до 87%, що дозволило своєчасно ухвалювати управлінські рішення. Це підтверджує ефективність використання математичного моделювання як складової антикризового механізму та системи ФЕБ підприємства [5].

4. Зростання інтегрального показника фінансово-економічної безпеки.

Після впровадження антикризових заходів більшість машинобудівних підприємств демонструють зростання інтегрального індексу ФЕБ до «стійкого» рівня вже через 6–9 місяців.

За результатами оцінки А. Череп та Д. Бабміндри, середній рівень інтегрального показника зріс із 0,63 (критичний) до 0,78 (задовільний) після реалізації комплексної програми з реструктуризації зобов'язань, оптимізації запасів і впровадження системи контролінгу [1].

Водночас спостерігається покращення таких часткових показників, як коефіцієнт автономії (з 0,32 до 0,45), оборотність активів (+12%), рентабельність продажів (+3,5 п.п.).

Середньостроковий ефект антикризових програм полягає у підвищенні стійкості до зовнішніх шоків, зростанні довіри з боку інвесторів і кредиторів, а також у формуванні культури ризик-орієнтованого мислення на підприємстві [4–5].

Отже, антикризове управління в машинобудуванні довело свою ефективність як механізм забезпечення фінансово-економічної безпеки. Результати впровадження таких програм підтверджують, що навіть за умов воєнної економіки підприємства, які системно аналізують ризики, моделюють сценарії розвитку та застосовують сучасні інструменти управління, здатні не лише вижити, а й зміцнити свої позиції на ринку [1; 5].

Таким чином антикризове управління у машинобудуванні є невід'ємним елементом системи фінансово-економічної безпеки. Воно забезпечує проактивне реагування на ризики, дозволяє мінімізувати втрати та підвищити фінансову стабільність підприємства. Ефективне АКУ має ґрунтуватися на діагностиці, моніторингу ключових показників, моделюванні сценаріїв розвитку, а також на цифрових технологіях прогнозування. Застосування комплексного антикризового механізму сприяє зростанню конкурентоспроможності машинобудівних підприємств у період турбулентності [3; 5].

Список використаних джерел

1. Череп А. В., Бабміндра Д. В., Худолій Л. М., Кусакова Ю. О. Оцінка рівня фінансово-економічної безпеки підприємств машинобудування: на прикладі України. *Проблеми і перспективи управління*, 2020. Т. 18, № 1. С. 35–50. DOI: 10.21511/ppm.18(1).2020.04 (дата звернення: 11.11.2025)

2. Дашко І. М. Засадничі імперативи формування стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економіки,* 2023. № 1(259). С. 72-80. DOI: 10.32752/1993-6788-2023-1-259-72-80 URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/01/2.23._topic_-Iryna-%D0%9C.-Dashko-72-80.pdf (дата звернення: 11.11.2025)

3. Докієнко Л. В. Фінансова безпека підприємства: альтернативний підхід до оцінювання. *Бізнес, менеджмент і економічна інженерія*, 2021. Т. 19, № 2. С. 272–289. DOI: 10.3846/bmee.2021.14255

4. Васильчак С. В. Антикризове управління як інструмент системи регулювання бізнес-структур. *Економіка, торгівля та підприємництво*, 2024. № 154. URL: https://ete.org.ua/index.php/journal/article/view/154 (дата звернення: 11.11.2025)

5. Лаптєв М. І., Лаптєв С. І., Захаров О. О., Пазєєва Г. В., Тимошенко А. В. Оцінювання ймовірності банкрутства в системі підвищення ефективності антикризового управління підприємством. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*, 2025. URL: https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3953 (дата звернення: 11.11.2025).

УДК 005.962–044.332

СУТНІСТЬ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Короленко О.Б.
кандидат економічних наук, доцент
Токар Л.С.
магістрант
Ситник О.І.
здобувач 2-го курсу
Криворізький національний університет

Головним та визначальним елементом системи керування будь-якого сучасного підприємства є трудові ресурси, які надають вирішальний вплив на його формування та вдосконалення. Трудові ресурси є одним із найважливіших чинників будь-якого виробництва. Їх стан та ефективне використання безпосередньо впливає на кінцеві результати господарської діяльності підприємств. Персонал є найбільш складним об’єктом управління в організації, адже має здатність вирішувати самостійно будь-які питання, має суб'єктивні інтереси, надзвичайно чутливий до управлінського впливу і критично ставиться до пропонованих до нього вимог. Персонал – особовий склад організації, який працює за наймом і володіє певними ознаками. Поняття персонал об'єднує усі складові частини трудового колективу підприємства.

Процедура адаптації персоналу визнана забезпечити входження нових співробітників у життя організації. Проблема адаптації виступає важливим складовим елементом системи підготовки кадрів, є регулятором зв’язку між системою освіти та виробництвом. Вони покликані сприяти покриттю потреби організації в робочій силі, у необхідній їх кількості та якості для підвищення прибутковості та конкурентності. Однією з проблем з персоналом в організації, при залученні кадрів, є управління адаптацією.

Адаптація – один із найскладніших етапів співробітника в організації [1]. На жаль, небагато організацій спроможні забезпечити персонал необхідною інформацією у структурованому вигляді через відсутність прописаних правил і процедур, і новачку доводиться розбиратися у всіх тонкощах самостійно. На сьогоднішній день у діяльності з наставництва існують проблеми, і необхідно знайти шляхи їх вирішення, щоб робота наставника не була формальною, і

досвідчені співробітники були більш зацікавлені у професійній та організаційній підготовці новоприбулого співробітника. Тому, адаптація персоналу займає провідне місце у системі управління підприємством. Від організації адаптації управління персоналом залежать усі кінцеві результати роботи підприємства.

Існує низка аспектів, які обумовлюють інтеграцію адаптації персоналу на підприємстві в систему управління персоналом на підприємстві. Зокрема, одним з найважливіших аспектів виступає вплив процесу адаптації персоналу на підприємстві на успішність реалізації інших функцій управління персоналом [2].

На думку науковців, групування інструментів адаптації за приналежністю їх до видів адаптації персоналу дозволяє забезпечити системний характер адаптації, а також конкретизувати організаційні впливи на проблемні аспекти, виявлені в ході оцінки повноти адаптованості працівника [3].

До зовнішніх факторів адаптації персоналу на підприємстві можуть бути віднесені: ставлення менеджменту підприємства до підлеглих, співробітників і неформального лідера; соціально-психологічний клімат у колективі і організаційна культура; престиж професії; привабливість організації (об‘єктивність та прозорість процедур прийому на роботу, оцінки діяльності та мотивації). Щодо внутрішніх факторів системи адаптації персоналу на підприємстві, в результаті аналізу наукових досліджень, ми виділили такий перелік компонентів: об’єкти адаптації персоналу (працівник і організація), завдання адаптації персоналу, методи адаптації персоналу, інструменти адаптації персоналу, результати адаптації персоналу (рівень адаптованості працівника, ефективність організації процесу адаптації персоналу), нормативно-правове забезпечення процесу адаптації персоналу (законодавство про працю, локальні нормативні акти підприємства).

Таким чином, що адаптація персоналу на підприємстві, незважаючи на різні підходи до неї як до функції управління персоналом або як складової таких функцій як підбір персоналу або навчання і розвиток, посідає важливе і суттєве місце в системі управління персоналом сучасної організації. Нехтування цією функцією, або залишення без уваги окремих її аспектів може призвести до негативних наслідків для підприємства.

Список використаних джерел

1. Енциклопедія сучасної України. URL: https://esu.com.ua/article-42642 (дата звернення: 02.11.2025).

2. Веснін В. Р. Управління персоналом. Теорія и практика. Київ : Проспект, 2019. 198 с.

3. Миронова О. М. Основні проблеми адаптації персоналу та методи їх вирішення на підприємствах . *Економіка та суспільство*. 2017. № 13. С. 602–608.

4. Никифоренко В. Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.

Секція 2
Розвиток менеджменту організацій у різних сферах бізнесу: сучасні виклики та перспективи

UDK 005.591.6(474.2)

MANAGEMENT OF INNOVATIVE ACTIVITIES IN ESTONIAN TECHNOPARKS

Migus Iryna,
Doctor of Economics, Professor,
Scientific Centre of Innovative Research OÜ (Estonia)

The pioneering efforts of businesses serve as a crucial foundation for the structural overhaul of the economy, driven by the advancements in science and technology. Embracing innovative strategies enables us to view emerging shifts not as obstacles, but as valuable prospects for the realization of novel business concepts.

Estonia boasts a relatively limited presence of large-scale industrial sectors, which have historically been the primary beneficiaries of innovation. However, small enterprises hold a prominent position within the country's innovation ecosystem, contributing significantly to the growth of high-tech industries and the modernization of the national economy.

The challenges in attracting substantial investors for the establishment of manufacturing facilities in Estonia are primarily due to the high labor expenses. In this context, it is crucial to foster the growth of small businesses, particularly those operating in the scientific and technological sectors and specializing in the creation of AI-based solutions. This not only enhances the capabilities of the technology parks but also bolsters Estonia's standing as an active contributor to the European innovation ecosystem.

For the majority of small and medium-sized enterprises, their own resources continue to be the primary financial sources, encompassing profits, accumulated depreciation, and temporarily available working capital. However, these funds frequently fall short when it comes to executing large-scale projects in the aftermath of a recession. This is why project financing has emerged as a crucial instrument for fostering innovation. Its distinguishing characteristics include the precise allocation of funds and their strict oversight. The funds can originate from both public sources and private investors, including banks, venture capitalists, and specialized investment firms.

A supplementary method for assisting small and medium-sized businesses could be the establishment of a microfinance system. To ensure its successful operation, specialized institutions must be created to provide these services. International experience has shown that both direct bank lending and funding innovative projects through dedicated financial entities can be effective. The implementation of contemporary digital technologies,

including online banking and mobile applications, is crucial for enhancing the accessibility of microfinance services. This makes it more convenient for small businesses to secure the necessary financing, which is vital for implementing innovative solutions and fostering economic growth.

The creation and execution of novel concepts that lead to profitable business ventures is essential for fostering sustainable economic expansion. This not only encourages entrepreneurship but also contributes to the formation of innovative enterprises. However, generating ideas is not sufficient — a supportive environment is required to actively promote innovation processes and their implementation.

Modern organizational frameworks provide the foundation for business growth with a focus on innovation. In recent years, technology parks have emerged as the most popular of these frameworks. These structures encompass educational institutions, scientific organizations, industrial companies, business hubs, transportation and housing infrastructure, and service facilities. Technology parks are seamlessly integrated into the functional and geographical structure of innovation clusters.

An innovation hub is a cohesive system that encompasses academic and educational institutions (universities, research organizations, design centers), financial entities (banks, insurance companies, foundations), information centers, business incubators, and small enterprises dedicated to fostering innovation. Its distinguishing feature lies in its capacity to bridge the gap between academia and industry through a broad spectrum of interactions. While clusters operate on a regional or national scale, technology parks focus on providing more localized support for innovation initiatives.

The need for cutting-edge knowledge and advanced solutions in Estonia is on the rise. The primary objective of establishing technology parks is to nurture the growth of innovative startups based on cutting-edge scientific advancements and technologies. Additionally, these structures contribute to the realization of groundbreaking concepts and applied research.

Within the framework of technology parks, there are three primary categories of innovative entrepreneurship: product, technological, and social innovations. Product innovations are designed to boost a company's revenue, expand its market share, maintain its customer base, and enhance its reputation. Technological innovations focus on enhancing labor productivity, optimizing resource utilization, improving security systems, and implementing new information technologies. Social innovations aim to create new opportunities in the job market and foster team involvement in achieving the company's strategic objectives.

In this way, technology parks serve as more than just a hub for researchers and educators; they also act as a platform for collaboration between academia and industry within the context of cluster systems.

The successful implementation of an innovation strategy is a crucial factor in Estonia's rapid economic growth. Innovation is supported by a diverse range of

stakeholders, including businesses of all sizes, financial and industrial groups, small enterprises, research and investment funds, municipal initiatives, and private investors. The collective efforts of these players contribute to the formation of a national innovation ecosystem that drives the country's dynamic progress.

UDC 005.334:005.5113

SUPPLY CHAIN RISK IN ORGANIZATION MANAGEMENT

Alexander Prokopyuk,
doctor of economics, professor
Higher School of Economics in Bialystok (Poland)

Every plan can face a situation where everything does not go as it should be according to the original plan. Managing projects means accepting the uncertainty and risks that arise from it. Currently, due to highly dynamic, unstable economic conditions and the growing prevalence of innovation in production networks, the main priority for organizations is to optimize supply chains. The creation of these chains by Ukrainian enterprises is carried out in accordance with the requirements of the supply chain model. Thus, the level of competence of corporate service activities directly depends on the established service infrastructure, its optimal use, especially in conditions of uncertainty. This research topic is relevant especially now, when there has been a massive destruction of the established supply chain due to the military actions of the Russian invaders.

Business leaders face risks as part of their supply chain operations. It should be noted that the leading risks in our time are: global political movements, economy and inflation, climate failures, non-compliance with ESG conditions, cyber threats, lack of products and raw materials, logistics risks, lack of transparency.

Over the past few years, there has been an increase in complex geopolitical challenges that can lead to a global shortage of energy and raw materials. These events affect supply chain planning and logistics. Many organizations are concerned because they fear a recession, inflation, and poor economic conditions. For them, this means higher costs – fuel, energy, labor.

From floods to heatwaves and wildfires, extreme events have been occurring with increasing frequency over the past few years, causing massive impacts on supply chains in organizations ' operations. In response to global climate challenges, we are also seeing increasing complexity in environmental, social and governance regulations (ESGS). And while the best organizations are ethically motivated to achieve these goals, they also face huge risks and losses if they don't meet these standards. Such risks include fines, sanctions, and financial losses that threaten any business.

While the benefits of cloud supply chains are obvious, there is also an increased risk associated with the proliferation of the IoT network and connected devices and assets. Such systems can provide additional portals to potential cybercriminals, so you need to

choose software solutions with powerful built-in cybersecurity features to combat these risks.

To help make up for the shortfall caused by volatile supplies, almost many organizations keep more inventory "just in case." However, other companies are moving to a more holistic approach to demand planning, which allows them to "improve availability and reduce inventory" within their supply chain and create an image of a reliable supplier.

Supply chain visibility means that you have a real-time, end-to-end view of your transactions from a single platform. Good visibility is an internal advantage. Supply chain transparency refers to a third-party view of your company and your willingness to expose your practices. For example: the origin of your products and raw materials, as well as the ethical standards of your sourcing and labor practices. And this is where visibility and transparency return to the supply chain, because without end-to-end visibility, full transparency is almost impossible.

It is advisable for the organization's management to develop such strategies to reduce the risk of supply chains:

- get better and improved visibility in your value chain and suppliers with cloud-based software that provides analytics and KPIs to monitor global and factory-level performance, as well as machine learning;
- monitor the supply chain in real time with technologies such as AI, machine learning, advanced analytics, and IoT for better visibility and real-time alerts;
- quick response to changes based on short-term contracts;
- organize supplier search using nearshoring, friendshoring, and knowledge integration to reduce dependence on global suppliers;
- switch to flexible planning to deal with uncertainty and maintain more security;
- improve transparency and tracking capabilities to improve logistics chain performance, identify bottlenecks, and meet sustainability requirements.

Armed aggression has led to the refusal of Ukrainian business structures to accumulate goods, change warehouse storage conditions, complicate the processes of purchasing goods, transportation, and logistics operations in general. The following risk management tools should be used in supply chains: automation of risk monitoring processes, supplier diversification, big data analytics, and modeling of risk scenarios. The development of adaptive strategies and crisis plans becomes a key factor for ensuring the readiness of enterprises to respond to unpredictable events.

УДК 005.21:005.96

СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

Варава Л.М.
доктор економічних наук, професор
Криворізький національний університет

У сучасному світі стратегічний підхід до управління людським капіталом становить ключовий фактор досягнення конкурентоспроможності робочої сили, що визначає ефективність діяльності організацій. Особлива увага спрямовується на якість людського капіталу, яка охоплює знання, навички та компетенції, здатні забезпечити значні економічні переваги на ринку праці.

Стратегічне управління людським капіталом виступає інтеграційним механізмом між макроекономічними процесами його формування та мікроекономічними заходами з інвестування на рівні підприємств. Це формує підгрунтя для створення довгострокової політики розвитку, яка враховує мінливість зовнішніх умов та прагнення до раціональних рішень керівництва. Подібний підхід сприяє адаптації організацій до викликів сучасної економіки, зберігаючи їх конкурентні переваги.

Важливим компонентом такого підходу є концентрація на генеруванні інтелектуального продукту через ефективне використання талантів працівників, що набуває особливої актуальності на тлі сучасного ринку праці. На відміну від традиційного управління людськими ресурсами, стратегічне управління спрямоване на стимулювання інноваційної діяльності, застосування технологічних рішень і полегшення адаптації підприємств до змін.

Серед основних аспектів виділяється системний аналіз людського капіталу, інвестиції у його якість, впровадження програм управління інтелектуальним потенціалом працівників та розробка кадрової політики, яка активізує залучення персоналу до процесів як стратегічних партнерів. Цей комплекс заходів допомагає створювати сталу конкурентну перевагу підприємств.

На розвиток людського капіталу істотно впливають зовнішні умови, такі як рівень розвитку ринку праці, доступність якісної професійної освіти, ефективність медичної системи та соціального забезпечення. Ринок праці визначає попит і пропозицію фахівців за галузями, а стан соціальної інфраструктури та охорони здоров’я впливає на формування корпоративних соціальних ініціатив.

Оцінка стану людського капіталу повинна базуватися на стратегічному аналізі потоків – як вхідних, так і вихідних. На етапі входу увага приділяється показникам необхідності в кадрах, рівню освіти і кваліфікації нових співробітників, віковим особливостям та стану здоров’я кандидатів.

Для підтримки високого рівня конкурентоспроможності персоналу організації активно впроваджують сучасні методи навчання, розробляють програми професійного розвитку, ініціативи з охорони здоров'я працівників та масштабні соціальні проєкти. Важливо запроваджувати кадрові стратегії, у межах яких створюються корпоративні університети для навчання і стажування співробітників. Разом з тим реалізуються заходи з покращення мотиваційних систем, оптимізації використання персоналу та модернізації управлінських процесів.

Протягом одного стратегічного циклу організації можуть одночасно впроваджувати кілька кадрових стратегій для довгострокового розвитку людського капіталу. В результаті продуманих і впорядкованих заходів забезпечується стабільність і розвиток компанії, що дозволяє їй утримувати лідерські позиції у конкурентному середовищі.

Рівень накопиченого людського капіталу формується під впливом численних чинників, які визначаються як внутрішніми процесами організації, так і зовнішнім інституційним середовищем, у якому вона здійснює свою діяльність. Зміни у цьому зовнішньому середовищі, які позначаються на якості людського капіталу, здатні спонукати підприємства до розробки стратегій, спрямованих на інвестування в навчання, перекваліфікацію або підвищення професійного рівня працівників. До таких змін належать динаміка ринку праці, модернізація технологій у відповідній галузі, запровадження інновацій у системі професійної освіти та реформування соціального захисту.

Розробка інвестиційних стратегій у сфері розвитку людського капіталу дозволяє підприємствам визначати оптимальні підходи до оцінки ефективності вкладень у професійне навчання співробітників, реалізацію соціальних ініціатив та інтеграцію програм управління ресурсами в галузі охорони здоров'я. Окрім витрат, пов'язаних із оплатою праці, що відображають наявний обсяг використання людського капіталу, до валових інвестицій підприємств у цій сфері включаються також чисті інвестиції, спрямовані на його подальший розвиток і відтворення. Напрями інвестування в сучасних умовах пов'язані з удосконаленням системи управління кваліфікованою працею в організаціях, формуванням організаційної культури, що сприяє підвищенню ефективності інвестицій у людський капітал та впровадженню концепції безперервної освіти.

УДК 659.113

ДІДЖИТАЛ-ІНСТРУМЕНТИ МЕНЕДЖМЕНТУ: ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ ТА КОМУНІКАЦІЇ

Петруня Ю.Є.,
доктор економічних наук, професор
Петруня В.Ю.,
кандидат економічних наук, доцент
Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро

Одним із напрямів впливу діджиталізації на бізнес-діяльність та управління є зміни в організації праці. Менеджери виступають: по-перше, суб'єктами організації праці підлеглих, це їх основна функція; по-друге, певними творцями організації власної праці, займаються самоменеджментом. Сам зазначений вплив можна характеризувати наступним чином:

Організація праці. Цифрові інформаційно-технологічні інновації створили умови для появи та відповідної організації «дистанційної праці», «віддаленої праці». Цифровізація сама по собі не була безпосереднім тригером, вона насамперед забезпечила лише достатні передумови технологічного характеру для змін в умовах праці. Як наслідок, менеджерам потрібно визначатися в питаннях: а) селекції, структуризації робочих місць за критерієм локації працівників – «офіс», «дистанційно»; б) комбінування варіантів локації працівників, гібридізації за формулою певного поділу робочого тижня на офісну та дистанційну роботу; в) стимулювання праці співробітників через надання можливості їм працювати «віддалено». Для деяких співробітників «дистанційна робота» виявилася більш привабливою, ніж «офісна». Таким чином відбулася певна трансформація мотиваційної системи; г) можливості (доцільності) організації й самої менеджерської праці «на відстані», тобто поза межами офісу. Наприклад, в IT-сфері, в ряді інших галузевих сферах економіки «управління на відстані» може не впливати негативно на якість реалізації функцій менеджменту; д) більш оптимального врахування специфіки діяльності. Діджиталізація надала поштовх авангардному розвитку сфер бізнесу, які пов'язані з інформаційно-цифровими технологіями, штучним інтелектом тощо. Особливостями такого бізнесу є фокусування на інноваційності діяльності. Це вимагає «більш тонкого налаштування» умов праці як виконавців, так і менеджерів.

Комунікаційні процеси. Під впливом діджиталізації відбувається трансформація як внутрішніх, так і зовнішніх комунікацій. Поширення цифрових інструментів: а) висунуло нові вимоги до «технічного озброєння» праці співробітників, насамперед менеджерів, їх кваліфікаційних характеристик; б) зробило легким та швидким комунікаційний доступ менеджерів до підлеглих, та й взагалі будь-який інший варіант спілкування в межах організації. Ці компоненти є

факторами підвищення ефективності управлінських процесів. Проте, одночасно вони можуть підсвідомо спонукати управлінців до мікроменеджменту, до зайвого занурення у роботу підлеглих; в) створило явні передумови інформаційного перенавантаження менеджерів, що є, зокрема, загрозою зниження ефективності використання їх робочого часу. Очевидно, що в «цифровому суспільстві» люди свідомо чи підсвідомо отримують великий масив зайвої інформації – з точки зору їх потреб, якості та корисності інформації тощо. Тому однією із характеристик кваліфікаційного рівня менеджера, його здатності до ефективної самоорганізації своєї праці в умовах цифрового суспільства є «інформаційно-цифрова гігієна»; г) перед менеджерами постало завдання – як правильно, ефективно інтегрувати підлеглих в сучасну цифрову комунікаційну систему. Це й питання навчання, й побудови та адміністрування відповідних міні-мереж у вигляді чатів та іншого. Одночасно для менеджера набуло відповідного значення й вміння ефективно інтегруватися в цифрові комунікаційні системи, які побудовані менеджерами вищого ієрархічного рівня, а також у рамках горизонтальних зв'язків; д) штучний інтелект стає певною зростаючою альтернативою «живій праці» певних співробітників. Він, зокрема, створює виклики для менеджерів щодо трансформації системи комунікаційної взаємодії з ринком, з клієнтами.

УДК 005.336.2

ВПЛИВ КЛЮЧОВИХ КОМПЕТЕНЦІЙ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ

Афанасьєв Є.В.
доктор економічних наук, професор
Криворізький національний університет
Фатіма Азізова
Керівник Відокремленого підрозділу іноземної неурядової організації «Спілка Робітничих Самаритян Німеччини з.с.», Азербайджан
Бурлаченко С.О.
аспірант
Криворізький національний університет

У сучасних нестабільних умовах ринку, політичної та безпекової ситуації, більшість підприємств вимушені шукати шляхи підвищення, а в деяких випадках, збереження конкурентоспроможності на ринку. Різкі зміни разом зі злетами та падіннями в економіці посилюють невизначеність і конфліктність у бізнес середовищі. Адаптація до таких умов ринку вимагає різних підходів та здібностей. Оскільки минулий досвід та історії успіху можуть бути недостатніми для підтримки в перехідні періоди, бути компетентною людиною, мати відмінні лідерські якості та

інші гарні фахові характеристики бізнес-професіонала може бути недостатньо для досягнення успішних результатів. Разом з тим вплив змін навколишнього середовища на людей приносить все більше ризиків і різну відповідальність. Це також посилює необхідність адаптації до нових ситуацій. На цьому етапі виникає питання, які індивідуальні характеристики є життєво важливими для досягнення успішних результатів у теперішній час і в майбутньому за умов невизначеності та динаміки змін.

Ідея, запропонована Барні, що відома як гіпотеза ресурсоорієнтованого погляду стверджує: ресурси та можливості підприємств є важливими для забезпечення успіху підприємства. Малі та середні підприємства відіграють вирішальну роль в економічному та соціальному розвитку більшості країн. При цьому підприємства часто не мають достатніх ресурсів для великих інвестицій та значною мірою залежать від персональних компетенцій керівного складу. У таких випадках компетенції необхідні для ефективного використання наявних ресурсів [1], а знання і вміння є основою підприємства та визначають його ключові компоненти діяльності [2]. Ресурсна концепція стратегічного управління – заснована на системі поглядів на управління, де розроблення довгострокової програми дій підприємства на ринку починається не з вивчення ринку, а з аналізу внутрішнього потенціалу (оцінки ресурсів і компетенції підприємства) з врахуванням якого далі підбираються найоптимальніші ринкові можливості для підприємства [3; 4].

Згідно з роботами Камукама підприємства отримують конкурентну перевагу використовуючи внутрішні можливості підприємства (тобто управлінські компетенції) для досягнення довгострокового зростання підприємства. Згідно з Теорією вищого ешелону Хамбріка та Масона, успіх бізнесу визначається управлінськими навичками та компетенціями [1]. Попередні дослідження показали, що управлінські компетенції – це внутрішня здатність підприємства, яка є важливою для виживання підприємства та її високих показників. Численні дослідження показують, що управлінські компетенції та фінансові показники позитивно пов’язані [1].

Згідно з дослідженнями Emad Y. Masoud та Lana Al Khateeb результати множинного регресійного аналізу показали, що управлінські компетенції суттєво корелюють з ефективністю бізнесу. При цьому комунікація, як компетенція, має найвищу кореляцію з ефективністю. Далі йдуть компетенції з планування та організації управління [5]. Результати цих статистичних досліджень показали значний вплив управлінських компетенцій на ефективність малого бізнесу. Це також вказало на подібність з дослідженнями Аготи, зокрема, на те, що: сучасні підприємства повинні управлятися з новим ставленням до роботи менеджера; менеджер повинен бути лідером здатним надати співробітникам можливості співпрацювати в командах. Зазначене підтверджує результат Петри та ін., що показує зв’язок між управлінськими компетенціями та ефективністю підприємства [5].

Таким чином на основі низки різних досліджень та наукових публікацій у галузі менеджменту можна зробити висновок: ключовими компетенціями, що впливають на ефективність менеджменту, а відповідно на результати діяльності підприємства є комунікація, планування та організація, стратегічне мислення і планування варіантів розвитку, командна робота та орієнтація на клієнта (споживача). Також різні науковці підтверджують, що персональні компетенції мають прямий вплив як на ефективність управління, формування команди та прийняття ключових стратегічних рішень, так і на кінцеві результати діяльності підприємства, що відіграє ключову роль у нестабільних ринкових умовах сьогодення.

Список використаних джерел

1. Muhammad Sualeh Khattak, Asgher Kamal, Minahil Akram The Impact of Managerial competencies on Financial Performance of SME's with mediating role of Competitive Advantage. *NICE Research Journal*. 2021. Vol. 14, № 4. P 1–18.

2. Hamel G., Prahalad C.K. Competing for the Future. *Harvard Business Review*. July–August 1994. P. 327–336.

3. Павликівська О.І., Мельник О.М. Принципи формування та використання ресурсної концепції в стратегічному управлінні переробним підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Херсон. 2018. Вип. 31. С. 118–122.

4. Завадський Й.С., Осовська Т.В., Юшкевич О.О. Економічний словник. Київ: Кондор, 2006. 356 с.

5. Emad Y. Masoud, Lana Al Khateeb The Influence of Managerial Competencies on the Business Performance in the Small Business Funded by Jordan River Foundation. *European Journal of Business and Management.* 2020. V. 12, № 20. P. 49–59.

УДК 005.8:352.07](477)

ІНСТРУМЕНТИ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

Варава Л.М.

доктор економічних наук, професор

Власенко Ю.Ю.

аспірант

Криворізький національний університет

Станом на сьогодні комунальні підприємства України змушені долати низку складних і системних проблем, які суттєво уповільнюють їхнє стале зростання та значно знижують загальну ефективність у стратегічно важливих суспільних секторах. В Україні функціонує понад 14 тисяч комунальних підприємств, що мають різноманітні форми власності та організаційні моделі. Однак близько 40% із них

залишаються збитковими, створюючи загрозу для економічної стабільності місцевих бюджетів і муніципального управління.

Одним із найгостріших і найактуальніших питань для цих підприємств є проблема морального та фізичного зношення основних засобів виробництва. Згідно з експертними оцінками, більше ніж 65% об'єктів критичної інфраструктури, зокрема систем водопостачання і тепломереж, вже значно перевищують установлені нормативні терміни їхньої експлуатації. Це не лише обмежує можливість надання якісних і безпечних послуг населенню, але й у довгостроковій перспективі підвищує ризики аварійних ситуацій. Для порівняння, у країнах Європейського Союзу рівень зношеності подібної інфраструктури становить не більше 30%, що вигідно підкреслює необхідність невідкладної модернізації технічної бази українських підприємств. Одночасно це демонструє важливість запровадження сучасних управлінських підходів із метою оптимізації технологічних процесів і покращення операційної ефективності.

Фінансова нестабільність комунальних підприємств часто поглиблюється їхньою надмірною залежністю від місцевих бюджетних субвенцій, які нерідко є недостатніми для задоволення навіть базових потреб у підтриманні належного рівня функціонування та динамічного розвитку структури підприємств. Це питання постає як одне з найбільш критичних для сталого реформування галузі.

Таблиця 1

Порівняльний аналіз ключових показників діяльності КП в Україні та країнах ЄС

Показник	Україна	ЄС	Відхилення
Частка збиткових КП, %	40,0	15,0	+25 п.п.
Зношеність інфраструктури, %	65,0	30,0	+35 п.п.
Прозорість фінансової звітності	Низька	Висока	Критичне відставання
Впровадження Balanced Scorecard	Поодинокі приклади	Широке застосування	Значне відставання
Рівень цифровізації процесів, %	12,0	78,0	-66 п.п.
Залучення міжнародного фінансування, %	3,0	45,0	-42 п.п.

На міжнародній арені за останні десятиліття методології проектного менеджменту досягли високого рівня визнання як ефективний інструмент управління. Вони забезпечують послідовність стратегічного планування, ретельно організоване управління ресурсами та прозорий контроль за виконанням поставлених цілей і завдань у встановлені часові межі. Ключовим підходом у проектному менеджменті є методика структурування робіт (Work Breakdown Structure, WBS), яка дозволяє розділяти комплексні завдання на більш деталізовані й керовані компоненти. У контексті комунальних підприємств впровадження WBS

надає можливість не лише детально планувати проекти модернізації інфраструктури або впровадження інноваційних рішень, а й раціонально розподіляти виняткові ресурси, визначати відповідальних осіб за окремі процеси, ставити чіткі цілі та встановлювати конкретні критерії результативності роботи.

Додаткову цінність у цьому контексті становить використання системи ключових показників ефективності (Key Performance Indicators або KPI). Завдяки їй можна здійснювати комплексну оцінку реалізованих проектів через кількісні та якісні метрики. Для комунального сектора особливо доцільним є охоплення фінансових, операційних, соціальних та екологічних аспектів діяльності. До фінансових параметрів належать показники рентабельності, ліквідності та боргового навантаження. Операційна діяльність оцінюється за рівнем продуктивності праці, якості послуг і ступенем впровадження інновацій. Соціальні аспекти включають рівень споживацької задоволеності та соціальну відповідальність підприємств, тоді як екологічна складова охоплює питання енергоефективності, оптимізації споживання ресурсів і мінімізацію шкідливих викидів та відходів.

Збалансована система показників, відома як Balanced Scorecard (BSC), слугує всебічною методологічною основою, яка дозволяє поєднати фінансові, соціальні, екологічні та операційні аспекти діяльності комунальних підприємств у межах єдиної системи стратегічного аналізу ефективності. Такий підхід сприяє комплексному розумінню і вимірюванню результативності, забезпечуючи підприємствам змогу встановлювати довгострокові цілі, орієнтовані не лише на економічний успіх, а й на досягнення сталого розвитку.

Серед ключових елементів управлінського арсеналу цих підприємств значну роль відіграє ризик-менеджмент, який займає центральне місце у загальній системі засобів проєктного управління. Зумовлено це високим рівнем непередбачуваності та наявністю численних різновекторних ризиків, властивих сектору муніципальних послуг. Найбільш критичними серед них вважаються фінансові ризики, котрі охоплюють такі аспекти, як нестабільність тарифної політики, інфляційні процеси та вплив коливань валютного курсу. Крім того, значну загрозу становлять операційні ризики: аварії, технологічні перебої або брак досвідчених кадрів. Не менш серйозними є регуляторні ризики, які виникають через зміну законодавчої бази або впровадження нових стандартів. Соціально-політичні ризики також мають вагоме значення, адже включають ймовірність адміністративних змін, суспільного невдоволення чи зростання тиску з боку громадськості.

Реалізація інфраструктурних проєктів комунальних підприємств потребує особливої уваги до своєчасного впровадження сучасних підходів до планування. Одним із найефективніших інструментів у цьому контексті є календарно-мережеве планування, що передбачає активне використання методу критичного шляху (Critical Path Method, CPM) та діаграм Ганта. Недотримання встановлених термінів реалізації подібних проєктів може спричинити не лише суттєві економічні втрати,

але й стати джерелом соціальної напруги. Це також здатне підірвати довіру громадськості до роботи комунальних установ, що є одним із ключових чинників їх довгострокової стабільності.

Для забезпечення успішного впровадження передового міжнародного досвіду в умовах української реальності необхідно здійснити ретельну структуризацію існуючих інструментів проєктного управління з урахуванням їхньої функціональної специфіки. Окрім цього, важливо інтегрувати ці інструменти в цілісну модель управління, яка дозволить максимально адаптуватися до конкретних потреб і викликів національного контексту. Такий підхід сприятиме підвищенню ефективності функціонування комунальних підприємств і закладанню міцного фундаменту для їхнього сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. Асоціація міст України. Аналітичні матеріали про діяльність комунальних підприємств в умовах децентралізації. Київ: АМУ, 2023. 156 с.

УДК 658.338.242

СИТУАЦІЙНИЙ КОНТРОЛЬ В ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЙ З УРАХУВАННЯМ РИЗИКУ

Афанасьєв Є.В.
доктор економічних наук, професор
Афанасьєв І.Є.
кандидат економічних наук, старший викладач
Криворізький національний університет

У сучасних умовах господарювання, коли відбуваються стрімкі зміни в економіці, посилюється конкуренція, важливою умовою ефективного управління сучасним підприємством, насамперед, є уміння завчасно передбачити результати прийняття рішень, тобто синтезувати тісний зв’язок минулої, сучасної та майбутньої діяльності підприємства. Тому важливими постають питання виявлення проявів «нової» економіки у межах національних реалій з метою адаптації до швидких змін вітчизняних структур бізнесу (СБ) у зовнішньому середовищі та усвідомлення необхідності вирішення проблемних питань внутрішнього середовища. Отже, сучасні умови господарювання вимагають застосування гнучкої системи управління бізнес-процесами підприємства в межах якої реалізується комплекс заходів, спрямованих на протидію ризикам обумовлених впливом факторів невизначеності й конфліктності конкурентного ринкового середовища [1]. Актуальність досліджень спрямованих на розвиток теоретико-методологічних підходів щодо проблеми оптимізації бізнес-стратегій суб’єкту господарювання у періоди розгортання кризових явищ і трансформацій ринкового простору сучасної світової економіки

набуває все більшої ваги.

З огляду на зазначене, проведення ситуаційного контролю та стратегічного фінансово-економічного аналізу діяльності СБ на внутрішньому та зовнішніх ринках у контексті своєчасного реагування на трансформаційні зміни світового господарства вимагає виваженого наукового обґрунтування удосконалення та формування інструментарію економіко-математичного моделювання «змішаних бізнес-стратегій» СБ щодо оптимізації раціонального стратегічного набору відносно реалій цільових ринків. Разом з тим, нові економічні реалії вимагають застосування новітніх підходів до формування інтегрованих систем управління розвитком виробничо-господарських корпоративних структур – інтегрованих корпоративних структур бізнесу (ІКСБ).

Формування ефективного фінансово-економічного механізму забезпечення сталого економічного розвитку як окремих суб'єктів господарювання (ОСГ), так і ІКСБ, розширення і поглиблення змісту, оптимізація його структури та методичного забезпечення ризикозахищеного функціонування створює сприятливі умови щодо поліпшення показників виробничо-господарської діяльності ОСГ та ІКСБ у нових умовах трансформації як національної економіки, так і світового господарства.

Існуючий на сьогодні інструментарій ризикології не завжди надає можливість отримати чіткі прогнози щодо перебігу бізнес-процесів суб'єкту господарювання, але може суттєво сприяти зменшенню варіації результатів його розвитку та максимізувати ймовірні вигоди шляхом нівелювання ризиків можливих загроз за рахунок використання критеріїв раціонального обґрунтування управлінських рішень за умов невизначеності й конфліктності. Коли відбуваються стрімкі зміни в економіці, посилюється конкуренція, важливою умовою ефективного управління сучасним підприємством, насамперед, є уміння завчасно передбачити результати реалізації рішень з урахуванням поточних ситуацій, тобто синтезувати тісний зв'язок минулої, сучасної та майбутньої діяльності підприємства. Тому важливими постають питання виявлення проявів «нової» економіки у межах національних реалій з метою адаптації до швидких змін вітчизняних ІКСБ у зовнішньому середовищі та усвідомлення необхідності вирішення проблемних питань внутрішнього середовища. При цьому, використовуючи інструментарій економіко-математичного моделювання в ситуаційному аналізі якісних і кількісних фінансово-економічних показників результатів діяльності СБ, як економічних систем, слід враховувати основні принципи стохастичної теорії статистики та закономірності взаємозв'язку між окремими статистичними показниками [2].

Таким чином, проведення всебічного ситуаційного контролю та багатофакторного аналізу ефективності розвитку СБ необхідно здійснювати на основі всіх можливих варіантів сценаріїв його реалізації, оперуючи достатньо великим обсягом наявної інформації задля зменшення впливу факторів ризику до мінімально можливого рівня. В результаті проведення аналізу наявного арсеналу економіко-математичних моделей,

які можуть із заданим рівнем достовірності описати можливі сценарії відображення тенденцій змін прогнозованих показників бізнес-процесів СБ і на підставі сукупності обраних одиничних критеріїв формується ситуаційна комплексна модель оптимізації набору локальних бізнес-стратегій СБ, в якій проявляються найбільш тісні взаємозв'язки між ключовими параметрами її економічної системи [3].

Список використаних джерел

1. Афанасьєв Є.В., Варава Л.М., Афанасьєв І.Є., Арутюнян А.Р. Ситуаційний контроль і регулювання в діловому адмініструванні бізнес-процесів щодо управління потенціалом корпорацій. *Економічний аналіз*. 2018. Т. 28, № 2. С. 91–99.

2. Afanasiev Y.V., Afanasiev I.Y., Afanasieva M.H. Some aspects of prediction indicators of management and economic activity iron ore enterprises risk-based. «Relationship between public administration and business entities management (RPABM-2021)»: International Conference, March 26, 2021, Tallinn, Estonia. P. 69–70. URL: https://conf.scnchub.com/index.php/RPABM/RPABM-2021/paper/view/155.

3. Афанасьєв Є.В., Ртищев С.А., Афанасьєв І.Є., Афанасьєва М.Г. Діагностика та оптимізація бізнес-процесів у межах державного сприяння безпечному сталому стратегічному розвитку експортно-орієнтованого виробника. *Інноваційна економіка*. 2025. № 2. С. 260–268.

УДК 005.962:005.41

ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ТА НАПРЯМИ ПЛАНУВАННЯ В САМОМЕНЕДЖМЕНТІ

Шахно А.Ю.
доктор економічних наук, професор
Білера Г.Ю.
здобувач спеціальності 073 Менеджмент
Кичанова Д.С.,
здобувач спеціальності 073 Менеджмент
Криворізький національний університет

У сучасному світі, який характеризується надзвичайною динамічністю, швидкими технологічними змінами та високими вимогами до ефективності, вміння планувати власний час, зусилля, мотиваційні ресурси й емоційний стан перетворюється на одну з ключових компетенцій людини. Самоменеджмент охоплює не лише здатність ставити цілі, але й уміння раціонально визначати пріоритети, прогнозувати наслідки власних дій, координувати їх із зовнішнім середовищем і внутрішніми установками особистості.

Планування у самоменеджменті – це безперервний процес усвідомленого спрямування власного розвитку, який ґрунтується на аналізі власних потреб,

потенціалу й обставин [1]. Основними принципами планування у самоменеджменті є:

1) усвідомленість, яка дозволяє людині уникати типових помилок, пов'язаних із запозиченням чужих моделей успіху, і натомість формувати власну траєкторію розвитку. Усвідомлення себе у професійному, соціальному, емоційному та духовному вимірах дає можливість будувати реалістичні плани, що відповідають внутрішнім установкам і потенціалу особистості;

2) цілеспрямованість - передбачає не лише визначення кінцевого пункту, а й розуміння шляхів його досягнення. Цілеспрямованість тісно поєднується з самоорганізацією, адже лише дисциплінована особистість здатна послідовно реалізовувати власні наміри;

3) системність - означає, що план не може бути випадковим набором завдань, а має утворювати цілісну структуру, де кожен елемент логічно пов'язаний із загальною метою;

4) реалістичність - дозволяє уникати розчарувань і неадекватних очікувань. Тому планування має базуватися на тверезій оцінці власних можливостей, ресурсів, умов і часу [2].

З точки зору науковців, основними напрямами планування в системі самоменеджменту є:

1) стратегічне планування - охоплює постановку довгострокових життєвих цілей і формування бачення власного майбутнього, допомагає людині не лише визначити кінцеву мету, а й зрозуміти, яким шляхом її досягти, які ресурси для цього потрібні та які чинники впливають на успіх.

2) тактичне планування, яке конкретизує стратегічні цілі у вигляді середньострокових завдань. Тактичне планування сприяє розвитку навичок управління часом, розподілу навантаження та контролю за результатами власної діяльності.

3) оперативне планування - охоплює короткострокові завдання від щоденного до тижневого рівня, допомагає людині підтримувати дисципліну, формувати звичку діяти системно.

Особливе значення у самоменеджменті має гнучкість планування, яке передбачає можливість коригування цілей, строків, методів і пріоритетів залежно від нових обставин. Ключовими напрямами самоменеджменту, які пов'язані з плануванням, виступають: тайм-менеджмент, саморозвиток, кар'єрний самоменеджмент, управління стресами та конфліктами тощо [2].

Таким чином, планування в самоменеджменті є ключовим елементом підвищення особистої ефективності, дисципліни та продуктивності менеджера. Системний підхід до організації власної діяльності дозволяє не лише оптимально розподіляти час і ресурси, а й досягати стратегічних та короткострокових цілей. Основними напрямами удосконалення планування в самоменеджменті є:

1) удосконалення цілепокладання через застосування методик SMART, OKR та

SWOT-аналітики, що забезпечує чіткість, вимірюваність і реалістичність особистих та професійних завдань;

2) оптимізація планування часу та розвиток навичок самоорганізації , застосування техніки тайм-менеджменту сприяють більш ефективному використанню ресурсів та часу;

3) використання цифрових інструментів та регулярна саморефлексія, що дозволяє контролювати процеси планування, оцінювати досягнення та коригувати дії для максимального результату;

4) розвиток навичок управління стресостійкістю, що формує у менеджера здатність ефективно діяти в умовах високого навантаження та непередбачуваних змін.

Отже, вдосконалення принципів та напрямів планування в самоменеджменті сприяє комплексному підвищенню особистої ефективності, професійного розвитку менеджера та досягненню стабільних результатів у діяльності. Ефективне планування стає основою продуктивної роботи, особистісного зростання та професійної успішності.

Список використаних джерел

1. Пустовгар С., Безвесільний К. Роль планування як функції менеджменту в управлінні підприємством. *Економіка та суспільство*. 2025. №74. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6125/6068 .

2. Леськів Г. З., Марченко О. М., Воронка О. З. Самоменеджмент та саморозвиток в організації: засади забезпечення сталого безпекового розвитку. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. №8. URL: https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/306/320 .

УДК 005.342:339.727.22

МЕХАНІЗМИ ЗНИЖЕННЯ ОПЕРАЦІЙНИХ РИЗИКІВ У СПІЛЬНИХ ПРОЄКТАХ З ІНОЗЕМНИМИ ІНВЕСТОРАМИ

Варава Л.М.

доктор економічних наук, професор

Хома О.І.

аспірант

Криворізький національний університет

Встановлено, що найчастіша причина операційних збоїв у спільних проєктах із іноземними інвесторами — відсутність формалізованих процедур прийому робіт, нечітка інституційна структура й недостатня технічна узгодженість інформаційних систем. З метою усунення цих недоліків запропоновано практично орієнтований пакет механізмів для системного зниження операційних ризиків, що охоплює три рівні:

процедурно-організаційний, техніко-інтеграційний та експлуатаційно-контрольний.

На рівні процедур і органів управління передбачено такі ключові *процедурно-організаційні* заходи: 1) впровадження формалізованих контрольних майлстоунів (milestones) з чіткими критеріями приймання, що фіксуються в шаблонах приймання; 2) визначення ролей і відповідальностей через RACI-матриці та створення спільного steering-комітету для оперативної ескалації; 3) формування робочих груп для незалежної верифікації критичних результатів з описаними процедурами тестування і процедурою документованого приймання. Практичні кейси показують, що формалізація процедур скорочує розбіжності у тлумаченні результатів і значно знижує кількість ре-ворків на стадії передачі в експлуатацію.

Техніко-інтеграційні механізми передбачають: уніфікацію моделі даних та створення проміжного шару інтеграції для синхронізації ERP–WMS–PMIS–BI; погоджені API і стандарти форматів обміну даними; стандартизовані шаблони звітності й метадані для кожного показника. Ці рішення мінімізують ручні трансформації даних та людський фактор при підготовці звітів, знижуючи ризик несумісності даних і прямих операційних помилок. Одночасно слід впровадити автоматизовані дашборди для моніторингу операційних KPI (час усунення інциденту, частота ре-ворків, відсоток неконсистентних записів, час узгодження рішення) із тригерами для автоматичної ескалації.

Експлуатаційно-контрольні заходи включають: розробку процедур управління змінами (change control) з тестуванням у відокремленому середовищі, регламентом впровадження і планом відкату; план пілотного впровадження з чіткими критеріями успіху (proof-of-concept); післяпускову фазу стабілізації з documented review і lessons-learned. Окремий блок — програма навчання для локальних команд із модулями практичних вправ і перевіркою знань, що знижує ризик помилок під час експлуатації.

Для реалізації запропоновано фазовий план: 1) підготовчий етап (0–2 міс.) — налаштування моделей даних, розробка шаблонів приймання і RACI; 2) пілотний етап (2–5 міс.) — запуск обмеженого функціоналу, збір метрик і корекції; 3) масштабування і стабілізація (5–12 міс.) — розгортання, моніторинг KPI і передача в експлуатацію. Ролі: PMO — координує, локальні лідери — забезпечують виконання, steering-комітет — ухвалює рішення по ескалації.

Практичний ефект від застосування полягає у комплексі заходів, що забезпечують: зменшення частоти ре-ворків на 30–50% у перші три місяці, скорочення середнього часу реагування на інциденти, підвищення консистентності звітності та зростання довіри інвестора. Рекомендовано закладати перелічені механізми ще на стадії підготовки проєктної документації і погоджувати KPI з інвестором до початку основних робіт — це дозволяє досягти передбачуваних операційних результатів і мінімізувати ризики відкату функціоналу після передачі в експлуатацію.

УДК [005.332.2:338.432]"36"

УПРАВЛІННЯ ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОРГІВЕЛЬНИХ АГРОДИСТРИБ'ЮТОРІВ ЗА УМОВ НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ

Афанасьєв Є.В.
доктор економічних наук, професор
Фролов Д.Ю.
аспірант спеціальності 073 Менеджмент
Криворізький національний університет

Сучасний світовий аграрний бізнес функціонує в умовах надзвичайної нестабільності. Військові дії, руйнування інфраструктури, енергетичні ризики, кліматичні катастрофи, пандемічні загрози та валютні коливання змінюють не лише структуру аграрних ринків, а й саму логіку ведення бізнесу.

Торговельні агродистриб'ютори – це ключова ланка, що забезпечує зв'язок між виробником і споживачем, між полем і ринком. Саме від їхньої конкурентоспроможності залежить стабільність постачання аграрних ресурсів, продовольча безпека та динаміка розвитку сільського господарства в цілому.

У кризових умовах ведення бізнесу агродистриб'ютори стикаються з низкою системних викликів:

– *порушенням логістичних ланцюгів*, що призводить до затримок постачання та зростання собівартості;

– *зменшенням платоспроможного попиту* фермерів і партнерів;

– *дефіцитом складських потужностей* та паливно-енергетичних ресурсів;

– *нестачею кваліфікованих кадрів* через міграційні процеси;

– *високою волатильністю цін* на агроресурси, насіння, добрива, засоби захисту рослин, пальне.

Такі умови формують потребу в *новій парадигмі управління конкурентоспроможністю* заснованій на стійкості, цифровій гнучкості та партнерській взаємодії, ефективного використання ключових *управлінських підходів до її забезпечення.*

Стратегічне антикризове управління.

Полягає у поєднанні короткострокових тактичних дій (збереження ліквідності, підтримка каналів постачання) із довгостроковим баченням розвитку.

Ключові принципи:

– диверсифікація джерел постачання;

– регіональна децентралізація складів;

– резервування запасів на критичні періоди.

Цифрове управління ризиками.

Сучасні агродистриб'ютори повинні інтегрувати цифрові інструменти:

– ERP-системи для синхронізації закупівель, складу, продажів;
– CRM-платформи для підтримки клієнтів у режимі 24/7;
– GPS-моніторинг транспорту для оптимізації логістики;
– аналітичні панелі (Agri-BI) для прогнозування попиту та ризиків.

Цифрова трансформація дозволяє знизити операційні витрати на 15–20% і скоротити час реагування на зміни ринку вдвічі.

Концепція стійкої конкурентоспроможності агродистриб'ютора.

Пропонується концепція, що базується на *триєдиній моделі стійкості***:**

1. *Економічна стійкість* – фінансова гнучкість, швидка ліквідність, диверсифікація джерел доходів.
2. *Організаційна стійкість* **–** цифрове управління персоналом, автономні регіональні офіси, мережеві структури.
3. *Соціально-партнерська стійкість* – довіра з боку клієнтів, підтримка фермерів, участь у програмах продовольчої безпеки.

Така модель дозволяє забезпечити *антикризову конкурентоспроможність* – здатність підприємства не лише вистояти під час надзвичайних ситуацій, але й *перетворювати кризу на точку зростання***.**

Практичні шляхи підвищення конкурентоспроможності.

1. Розвиток омніканальних продажів (поєднання офлайн і онлайн-каналів збуту).

2. Впровадження електронних платформ взаємодії з агровиробниками.

3. Формування страхових і резервних фондів для підтримки операцій у кризових періодах.

4. Підготовка персоналу до антикризових сценаріїв через навчальні симуляції.

5. Підтримка ESG-підходів (Environmental, Social, Governance) – як інструменту формування довгострокової довіри партнерів.

Отже, у сучасних умовах надзвичайних ситуацій конкурентоспроможність агродистриб'юторів визначається не лише якістю товарів чи ціною, а насамперед – *швидкістю адаптації, цифровою гнучкістю та рівнем партнерської довіри*. Підвищення конкурентоспроможності можливе лише за умови переходу від реактивного до *проактивного управління*, коли підприємство не чекає змін середовища, а формує його власними інноваційними діями. Українські агродистриб'ютори вже демонструють приклади такої стійкості, стаючи взірцем того, як бізнес може зберігати ефективність і розвиток навіть у найскладніших умовах.

Список використаних джерел

1. Афанасьєв Є.В., Фролов Д.Ю. Управління конкурентоспроможністю торгівельних підприємств в умовах надзвичайних ситуацій господарювання. *Економіка та менеджмент сучасних організацій: проблеми теорії та практики*:

матеріали ІІІ Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., бер. 2024 р. Кривий Ріг: КНУ, 2024. С. 104–106.

2. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Романко О.П. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: монографія / за заг. ред. доктор економічних наук, професор О.Є. Кузьміна. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. 180 с.

УДК 159.944.4:658.3

РОЗВИТОК ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ЯК ЕЛЕМЕНТ ПРОФЕСІЙНОГО ЗРОСТАННЯ МЕНЕДЖЕРА

Шахно А.Ю.
доктор економічних наук, професор
Сердюк Є.С.
здобувач спеціальності 073 Менеджмент
Криворізький національний університет

Одним з головних викликів сучасного менеджменту стає формування управлінських підходів, що враховують не лише економічні чинники, й емоційно-психологічні аспекти взаємодії в колективі. Саме цей виклик підкреслює важливість розвитку емоційного інтелекту як ключової управлінської компетенції сучасного менеджера. Питання є надзвичайно актуальним для бізнес-середовища, де людський фактор поєднується з технологічним прогресом та постійними змінами. Хоча когнітивний інтелект є необхідною умовою для старту кар'єри, проте саме емоційний інтелект визначає довгостроковий професійний успіх. З огляду на це, емоційний інтелект слід розглядати не як додаткову рису, а як одну з базових управлінських компетенцій що визначає ефективність лідерства.

Емоційний інтелект (EQ) - складова соціального інтелекту, яка включає здатність спостерігати, усвідомлювати, сприймати та керувати власними емоціями та почуттями, а також емоційними станами інших людей [1]. Якщо когнітивний інтелект забезпечує стратегічне планування, аналітичне мислення та операційну ефективність, то емоційний інтелек виступає критичним фактором формування міжособистісних зв'язків, організаційної довіри та адаптації до змін.

Згідно з моделлю Д.Гоулмана, структура емоційного інтелекту включає чотири взаємопов'язані компоненти: самоусвідомлення, саморегуляція, соціальна обізнаність та управління взаєминами. Кожен із цих елементів формує комплекс навичок, які разом забезпечують розвиток резонансного лідера [2].

Емоційний інтелект (EQ) варто розглядати не як прояв емоційності, а як інструмент усвідомленого управління емоціями та міжособистісними процесами, що є невід'ємною частиною повсякденної роботи менеджера. Він формує лідерський

стиль, що ґрунтується на здатності менеджера розуміти потреби команди, створювати атмосферу довіри та ефективно впливати на підлеглих не через примус, а через переконання. Вплив - це будь-яка поведінка однієї людини, яка вносить зміни до поведінки, стосунків, відчуттів тощо іншої людини [3].

Недолік класичної теорії управління полягає в тому, що вона розглядала працівника як елемент виробничої системи та не враховувала емоційні потреби, мотиваційні особливості та вплив психологічного клімату на результативність. Натомість сучасний менеджмент акцентує увагу на розвитку емоційних компетенцій керівника. Емоційний інтелект опосередковано впливає на фінансовий результат підприємства через якість лідерства та психологічний клімат у колективі. Зростання прибутку підприємства безпосередньо залежить від ефективності використання трудових ресурсів. Рівень ефективності визначається системою мотивації працівників та загальним емоційним кліматом у колективі. Водночас навіть високий рівень мотивації може не забезпечити очікуваних результатів, якщо внутрішнє середовище створює психологічний тиск або знижує рівень довіри та безпеки.

Ключовим елементом професійного розвитку менеджера є розуміння того, що як когнітивний, так і емоційний інтелект підлягають систематичному вдосконаленню через особисті зусилля. Якщо IQ традиційно розвивається через формальну освіту, професійне навчання та розв’язання аналітичних задач, то EQ вимагає більш глибокої роботи над собою: усвідомленої рефлексії, розвитку емпатії та опанування навичок міжособистісної комунікації. До ефективних способів розвитку емоційного інтелекту належать:

- спостереження за власними емоційними реакціями та виявлення їхніх тригерів;
- формування навички робити коротку паузу у стресових і конфліктних ситуаціях;
- застосовувати техніки контролю емоційного стану: дихальні вправи, прогулянки, медитація чи інші методи релаксації;
- розвиток уміння активно слухати, помічати невербальні сигнали, інтонації, міміку співрозмовника та вміти бачити ситуацію з позиції іншого;
- надання конструктивного зворотного зв’язку та вирішення конфліктів шляхом співпраці;
- проведення тренінгів з розвитку емоційної обізнаності, саморегуляції, залучення бізнес-коучів для формування індивідуальних планів розвитку емоційного інтелекту, використання інструментів самоаналізу тощо.

Таким чином, розвиток емоційного інтелекту є ключовим чинником професійного становлення менеджера й формування сучасного стилю управління, орієнтованого не лише на процеси, а й на людей. Завдяки розвитку емоційної компетентності менеджер здатен забезпечити ефективну командну взаємодію, сприяти підвищенню продуктивності, зміцненню корпоративної культури та

довгостроковому успіху компанії.

Список використаних джерел

1. Гайдукевич К., Поліщук Л. Емоційний інтелект як важлива складова успіху в професійній діяльності івент-менеджера. *Питання культурології*. 2023. № 41. С. 78–88. URL: http://issues-culture-knukim.pp.ua/article/view/276695/271581

2. Гоулман Д., Маккі Е., Бояціс Р. Емоційний інтелект лідера / пер. з англ. Валерія Глінки. Київ: Наш формат, 2024. 288 с.

3. Зарицька В. В., Борисенко В. М. Емоційна компетентність як детермінантна складова професійного становлення фахівців соціономічного напрямку. *Молодий вчений*. 2017. № 4. С. 241–245. URL: http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/4/56.pdf

УДК 338.2:004.8

ЕТИЧНА СТОРОНА ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Афанасьєв Є.В.

доктор економічних наук, професор

Хома В.О.

аспірант спеціальності 073 Менеджмент

Криворізький національний університет

На сьогодні штучний інтелект активно досліджується у багатьох галузях бізнесу, де суттєва увага приділяється найважливішим завданням стратегічного управління підприємствами. Зокрема, стосовно можливостей використання штучного інтелекту в діяльності сучасних підприємств ряд науковців розглядають загальні переваги інтеграції штучного інтелекту в бізнес-процеси у контексті автоматизації рутинних завдань, аналізу великих обсягів даних і задач прогнозування [1].

Товари і послуги, які продукує підприємство використовуючи технології штучного інтелекту, швидко змінюють сутність характеру його діяльності та створюють умови щодо забезпечення його конкурентоспроможності. У той же час в окремих дослідженнях достатньо уваги приділяється як загрозам і ризикам використання штучного інтелекту та його впливу на життя людини, де, зокрема, аналізується широкий спектр впливу таких технологій як на професійну діяльність людини, так і на її повсякденність. Штучний інтелект стає невід'ємною частиною сучасного бізнесу. Він допомагає підприємствам аналізувати дані, прогнозувати попит, підвищувати ефективність і зменшувати витрати [2; 3].

Разом з тим, із можливостями з'являються й етичні виклики, які вимагають уваги керівництва. Основна етична проблема полягає в тому, що рішення, ухвалені

за допомогою штучного інтелекту, можуть впливати на людей – працівників, клієнтів або партнерів. Тому важливо, щоб ці рішення були чесними, прозорими й відповідальними.

По-перше, компанії повинні забезпечувати захист персональних даних. Штучний інтелект часто працює з великими обсягами інформації, тому порушення конфіденційності може призвести до серйозних наслідків.

По-друге, необхідно уникати упередженості алгоритмів. Якщо модель штучного інтелекту навчається на неточних або дискримінаційних даних, вона може відтворювати несправедливі рішення – наприклад, у відборі персоналу чи оцінці клієнтів.

По-третє, важливо, щоб штучний інтелект не замінював повністю людський контроль. Рішення, які мають стратегічні чи соціальні наслідки, повинні залишатися під відповідальністю людини.

Крім того, підприємства мають формувати етичну культуру використання штучного інтелекту – розробляти внутрішні політики, проводити навчання співробітників і контролювати впровадження систем.

Якщо це підсумувати, то будемо мати таку картину:

- штучний інтелект підвищує ефективність бізнесу, але створює етичні ризики;
- головні принципи штучного інтелекту: чесність, прозорість, відповідальність;
- необхідно забезпечити захист даних і уникати алгоритмічних упереджень;
- за людиною має залишатися право на основі раціонального обґрунтування ухвалювати управлінські рішення.

В будь-якому разі при запровадженні штучного інтелекту в ті чи інші сфери на підприємстві повинні бути узгоджені чіткі нормативи і правила по використанню штучного інтелекту.

Відстеження поведінки споживачів (клієнтів) за допомогою алгоритмів штучного інтелекту надає можливість підприємствам розробляти більш точні маркетингові стратегії та створювати продукцію, яка краще відповідає потребам ринку. Завдяки цьому підприємства отримують можливість не тільки утримувати свої конкурентні позиції, але й значно їх посилювати.

Узагальнюючи впевнено можна стверджувати, що штучний інтелект є потужним інструментом, який значно розширює можливості підприємств у сучасному світі. Його впровадження спрямовується на оптимізацію діяльності суб’єкту господарювання за рахунок зниження витрат і підвищення якості продукції (послуг). Зокрема, інструментарій штучного інтелекту дозволяє: скорочувати час, який витрачається на рутину роботу (введення даних, створення контенту та обслуговування споживачів (клієнтів), надає підприємствам більше часу на стратегічне планування та розвиток бізнесу; використовуючи технології, що зменшують імовірність людської помилки автоматизувати виконання завдань.

Отже, розвиток і впровадження штучного інтелекту в стратегічному управлінні

підприємствами є актуальною проблемою людства. З розвитком технологій штучного інтелекту очікується, що він стане ще більш інтегрованим у бізнес-процеси.

Список використаних джерел

1. Богом'я В., Гудзь А. Штучний інтелект: сучасний стан і перспективи застосування. *Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони*. 2023. Т. 46, № 1. С. 13–17. DOI: https://doi.org/10.33099/2311-7249/2023-46-1-13-1713.

2. Афанасьєв Є.В., Хома В.О. Використання штучного інтелекту в стратегічному управлінні сучасним підприємством. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 34, № 4. С. 67–74. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2024.04.067. URL: https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/6168.

3. Афанасьєв Є.В., Хома В.О. Роль штучного інтелекту в стратегічному управлінні сучасного підприємства. *Економіка та менеджмент сучасних організацій: проблеми теорії та практики*: матеріали III Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. Кривий Ріг: КНУ, 2024. С. 106-109. URL: https://drive.google.com/file/d/1tzTZCtUgMkMRy3PQgCt99GUzjBIP1vBj/view .

УДК 330.341:622.012

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ РИЗИКОМ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ РИНКОВОЇ ТА СИСТЕМНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Варава Л.М.
доктор економічних наук, професор
Афанасьєв Є.В.
доктор економічних наук, професор
Василюк Д.О.
магістрант спеціальності 073 Менеджмент
Криворізький національний університет

Сучасний світовий бізнес функціонує в умовах надзвичайної нестабільності, де економічний ризик є невід'ємною умовою господарювання. Його визначають як оцінену ймовірність настання подій, що призводять до відхилення від поставлених завдань і цілей. Особлива увага в дослідженні приділена гірничо-збагачувальним підприємствам (ГЗК), чия діяльність обтяжена унікальними геологічними, технологічними та екологічними ризиками, а також високою залежністю від світових цін на залізорудну продукцію і сировину. Виходячи з цього, удосконалення управління ризиками вимагає переходу до проактивного, кадроорієнтованого підходу, інтегрованого у стратегічне планування та управління інноваційно-інвестиційним розвитком залізорудних підприємств на основі економіко-

математичного моделювання ризиків.

Економічний ризик є ключовою категорією сучасної теорії та методології управління підприємствами, що відображає невизначеність і конфліктність ринкового середовища. Він несе в собі як загрозу втрат, так і ймовірність не отримання запланованого прибутку, стимулюючи пошук інноваційних рішень. Незважаючи на те, що існує велика кількість методів мінімізації ризиків (зокрема: страхування, резервування та ін.), вони часто є реактивними. Тому управління ризиками має бути невід'ємною частиною в діяльності ГЗК і, особливо – в його стратегічному плануванні. Тобто, зазначене є по-особливому актуальним для капіталомістких галузей.

Ризик характеризується об'єктивно-суб'єктивними аспектами. Його сутність розкривається через:

1) невизначеність: пов'язану з непередбачуваністю майбутнього;

2) ймовірність: кількісну характеристику можливості настання події;

3) наслідки: потенційні розміри втрат (або виграшу).

Незважаючи на асоціацію з втратами, ризик виконує конструктивні функції:

1) інноваційна стимуляція: ризик заохочує пошук нових, нестандартних рішень, що є двигуном прогресу;

2) захисна функція: формує потребу в механізмах мінімізації ризику.

Існує велика кількість методів зниження ризиків, зокрема: страхування, резервування коштів (самострахування) чи хеджування. Разом з тим, зазначені методи є переважно реактивними – вони починають працювати після появи ризикових ситуацій і негативних наслідків. Такі підходи не відповідають принципу проактивності, згідно якого мають на меті закладати витрати на попередження появи ризиків, а не на усунення їх наслідків. Такий підхід є певною мірою проблематичним для галузей з довгими інвестиційними циклами.

Управління ризиками на підприємствах залізорудної галузі виходить за межі стандартних фінансових чи комерційних ризиків, оскільки виробничо-господарська діяльність, зокрема ГЗК є капіталомісткою та довготривалою.

Фундаментальним ризиком для ГЗК є певна невідповідність фактичних гірничо-геологічних умов прогнозним даним. Зміна вмісту корисного компонента (наприклад, заліза) в руді безпосередньо збільшує собівартість видобутку та переробки – зазначене вимагає обробки більшого обсягу сировини для отримання планового обсягу концентрату.

Ризики, що пов'язані з технологічною складністю стосуються використання великогабаритної та дорогої техніки, простоями ключового обладнання (дробарки, млини) – зазначене паралізує весь технологічний ланцюжок, генеруючи значні щоденні втрати.

Разом з тим, зовнішня цінова волатильність ГЗК значною мірою залежать від світових цін на залізорудну продукцію. Таким чином маємо коливання цін, які не

контролюються підприємством, що безпосередньо впливає на дохід, прибуток та рентабельність у довгостроковій перспективі.

Для підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємств залізорудної галузі необхідно сфокусуватися на впровадженні комплексної системи практичних шляхів та методів.

1. Інструменти кількісного моделювання та аналізу.

Розроблення економіко-математичних моделей: створення спеціалізованих багатофакторних моделей для комплексної оцінки ризиків, які інтегрують показники господарювання з галузевою специфікою (зміна вмісту копалини, технологічні збої) та зовнішніми факторами (волатильність цін).

Застосування імітаційного моделювання: використання методів Монте-Карло для прогнозування впливу цінових коливань та інших чинників на фінансовий результат і визначення гранично допустимого ризику.

Сценарний аналіз: регулярне проведення аналізу «що, якщо» для оцінки комплексного впливу песимістичних сценаріїв на собівартість та прибутковість.

2. Кадроорієнтований та організаційний підхід.

Перехід до кадроорієнтованого управління: виокремлення визначальної ролі людського потенціалу у запобіганні ризикам; впровадження симуляційних програм та кейс-стаді для антикризової підготовки ключового персоналу.

Стимулювання проактивності: запровадження системи мотивації, яка винагороджує за раннє виявлення та усунення потенційних загроз, а не лише за ліквідацію наслідків. Зазначене мінімізує управлінські помилки («помилки другого роду»).

Формування Комітету з ризиків (системи ризик-менеджменту): створення міжфункціональної групи для регулярного моніторингу та координації превентивних заходів, інструментарії управління ризиками та економічною безпекою.

3. Комплекс інноваційних стратегічних та цифрових заходів.

Цифрова трансформація ризик-менеджменту: впровадження систем прогнозного обслуговування (Predictive Maintenance) для ключового обладнання та інтеграція ERP-систем для синхронізації даних і запобігання технологічним ризикам.

Забезпечення надійності ланцюгів постачання: реалізація стратегій диверсифікації джерел та регіональної децентралізації критичних запасів для зниження логістичних ризиків.

Організаційно-економічний механізм: впровадження механізму, що забезпечує органічну інтеграцію системи ризик-менеджменту в процеси стратегічного планування та бюджетування, включаючи чіткі регламенти антикризового фінансування (створення та використання резервних фондів).

Отже, удосконалення управління економічним ризиком на ГЗК досягається

через інтеграцію передових кількісних методів з проактивним кадроорієнтованим підходом. Лише за умови впровадження спеціалізованих економіко-математичних моделей та формалізованого організаційно-економічного механізму підприємства зможе забезпечити йому економічне зростання у складних ринкових умовах.

Список використаних джерел

1. Yevhen Afanasiev, Pavlo Demchenko Forecasting and management of innovation and investment development of iron ore enterprises based on stochastic risk modeling. *Економічний аналіз*. 2023. Т. 33, № 1. С. 192–199. DOI: http://dx.doi.org/10.35774/econa2023.01.192.

2. Афанасьєв Є.В., Афанасьєв І.Є. Управління ризиками бізнес-процесів // Менеджмент. Фахова підготовка магістра: навч. посіб. / за ред. доктора економічних наук, професора Л.М. Варави, доктора економічних наук, професора Є.В. Афанасьєва. Кривий Ріг: Видавець Р.А. Козлов, 2025. 533 с. (Розділ 6). DOI: http://dx.doi.org/10.31721/978-617-8096-33-5-2025-1-533. URL: http://ds.knu.edu.ua/jspui/handle/123456789/7219 .

УДК 338.2:004.8

ОКРЕМІ КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ ІНФОРМАТИЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

Афанасьєв Є.В.
доктор економічних наук, професор
Афанасьєв І.Є.
кандидат економічних наук, старший викладач
Малихін І.А.
аспірант спеціальності 073 Менеджмент
Криворізький національний університет

Цифрові інструменти дедалі частіше використовуються не лише для оптимізації операційної діяльності, а й для реалізації стратегічних цілей. Одним із найпотужніших механізмів забезпечення гнучкості та адаптивності бізнесу виступає автоматизація управлінських процесів. Її впровадження дає змогу формувати системи, що реагують на зміни зовнішнього середовища в реальному часі, мінімізують людський фактор і створюють умови для обґрунтування рішень у електронному бізнесі та електронній комерції. Інтенсифікація конкуренції та глобальної цифровізації економіки спонукає менеджмент підприємства до переосмислення традиційних підходів у організації процесів стратегічного управління в контексті автоматизації господарювання на його цільових ринках.

Стосовно переосмислення концептуального бачення ролі автоматизації та інформаційних технологій у стратегічному управлінні діяльністю сучасного підприємства щодо раціонального використання їх наявних і залучаємих ресурсів з

урахуванням впливу факторів ринкового середовища пріоритетними для топ-менеджменту підприємства постають такі завдання:

- узагальнення теоретичного бачення щодо розуміння сутності автоматизації організаційно-інформаційних управлінських процесів;

- дослідження сутності інтеграції автоматизації та інформаційних технологій у контексті стратегічного розвитку бізнес-процесів сучасних підприємств;

- запозичення досвіду реальних прикладів впровадження процесів автоматизації на успішних підприємствах національного господарства;

- оцінювання впливу застосування IT-рішень в сучасних умовах господарювання підприємств;

- мобілізація всіх наявних і залучаємих ресурсів підприємства;

- розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності стратегічного управління підприємством за рахунок впровадження заходів автоматизації та інноватизації бізнес-процесів.

Зазначене дозволяє інтерпретувати автоматизацію як інноваційний бізнес-процес стратегічного управління ресурсами підприємства в сучасних умовах господарювання, що набуває все більшої актуальності [1; 2], зокрема:

- автоматизація управлінських процесів відіграє ключову роль у реалізації стратегічних цілей підприємства. Інформаційно-аналітичні системи забезпечують інтеграцію даних із різних підрозділів, підвищують швидкість прийняття рішень і зменшують вплив людського фактору;

- надає підприємству такі важливі можливості: оперативно і адекватно оцінювати ефективність реалізації стратегій, забезпечувати моніторинг ключових показників ефективності (KPI), підвищувати адаптивність реагування підприємства на зовнішні зміни, формувати цифрові двійники бізнес-процесів для моделювання альтернативних сценаріїв розвитку.

За умов інтенсивної конкуренції перемагають компанії, що будують таку операційну організаційно-інформаційну модель: «дані → рішення → дія», де ключовим моментом інформатизації стратегічного управління ресурсами бізнес-процесів підприємства стає логістика та закупівлі, де вирішуються такі задачі:

1. Автоматизація рутинних операцій. RPA/OCR усуває ручне введення даних у накладних, інвойсах і актах.

2. Підтримка прийняття рішень. Зокрема, використання аналітики ERP/CRM та моделі прогнозування попиту (ML).

3. Управління персоналом (workforce management). Системи планування змін і диспетчеризації кур’єрів/складських бригад (WFM) рівномірно завантажують зміну, скорочують простої та підвищують KPI (pick-rate, OTIF).

4. Контроль якості та простежуваність. Комп’ютерний зір на сортуванні й прийманні фіксує: пошкодження тари/товарів; у закупівлях модулі комплаєнсу звіряють специфікації та сертифікати.

5. Оптимізація ланцюга постачання. WMS/OMS управляють адресним зберіганням і пріоритизацією замовлень. TMS розраховує маршрути й завантаження.

6. Економія ресурсів і стійкість процесів. Аналітика енерговитрат, оптимізація пакування, зниження витрати на одиницю операції.

7. Прозорість і конкуренція в державних закупівлях (Prozorro). Зменшення інформаційної асиметрії між замовниками й учасниками, прискорюють цикл закупівлі, полегшують пост-аудит і моніторинг ризиків.

Отже, вирішення питань інформатизації стратегічного управління ресурсами бізнес-процесів підприємства повинне ґрунтуватися на системному підході при оцінюванні взаємозв'язків між процесами автоматизації та стратегічними завданнями підприємства, узагальненні статистичних і фактологічних даних та виявленні переваг і недоліків автоматизації процесів господарювання підприємств у різних секторах національного господарства.

Список використаних джерел

1. Середа Н. Стратегічне управління ресурсами підприємства: оптимізація логістики в умовах економічної невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-26 .

2. Афанасьєв Є.В., Ртищев С.А., Афанасьєв І.Є., Афанасьєва М.Г. Діагностика та оптимізація бізнес-процесів у межах державного сприяння безпечному сталому стратегічному розвитку експортно-орієнтованого виробника. *Інноваційна економіка*. 2025. № 2. С. 260–268.

УДК 658.14/.17:005.52

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СПІВСТАВНОСТІ ПОКАЗНИКІВ ПРИ ПРОВЕДЕННІ АНАЛІЗУ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА

Варава Л.М.

доктор економічних наук, професор

Литвин Д. В.

магістрант спеціальності 073 Менеджмент

Криворізький національний університет

Ефективна та результативна діяльність сучасного менеджеру неможлива без проведення детального та поглибленого фінансового аналізу, який проводиться за рядом визначених та визнаних методик на основі даних фінансової звітності.

Забезпечення співставності показників є критично важливим для точного аналізу фінансового стану підприємства,

Разом з тим сьогоднішня ситуація у вітчизняній економіці через ряд зрозумілих причин характеризується певною нестабільністю та коливанням ряду показників. Неврахування таких коливань може призвести до невірного аналізу та

нерелевантних висновків, а отже критично важливим є забезпечення співставності показників при проведенні аналізу фінансового стану підприємства, оскільки це дозволяє порівнювати результати розрахунків у часі, з іншими підприємствами та галузевими стандартами. Без забезпечення співставності даних неможливо достовірно оцінити відповідну динаміку, виявити проблемні місця, визначити сильні та слабкі сторони, а також прийняти обґрунтовані управлінські рішення.

Одним з таких моментів, коли необхідно враховувати таку співставність даних, є ретроспективний аналіз ряду фінансових показників підприємств, номінованих в національній валюті. Через коливання курсу провідних резервних валют, а саме: долара США та Євро, величина певних фінансових показників підприємства не завжди є придатною для порівняння з аналогічними величинами минулих років.

Так, нами проведено ретроспективний аналіз основних фінансових показників Приватного акціонерного товариства «Північний гірничо-збагачувальний комбінат» протягом 2012, 2020-2024рр. 2012 рік обраний був, як рік, в якому комбінат працював, не відчуваючи негативних впливів наступних років. Номінування показників у гривні показує наступні результати (табл. 1, рис. 1).

Таблиця 1

Динаміка окремих фінансових показників ПрАТ «ПівнГЗК»

Показники, тис. грн.	2012 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Чистий дохід від реалізації продукції	11 465 839	24 063 793	51 816 995	13 835 005	19 925 083	28 960 206
Собівартість реалізованої продукції	5 493 401	13 907 916	15 835 674	10 469 598	13 943 773	19 263 308
Чистий фінансовий результат	3 534 477	4 341 033	25 293 042	-2 972 333	866 090	1 338 185

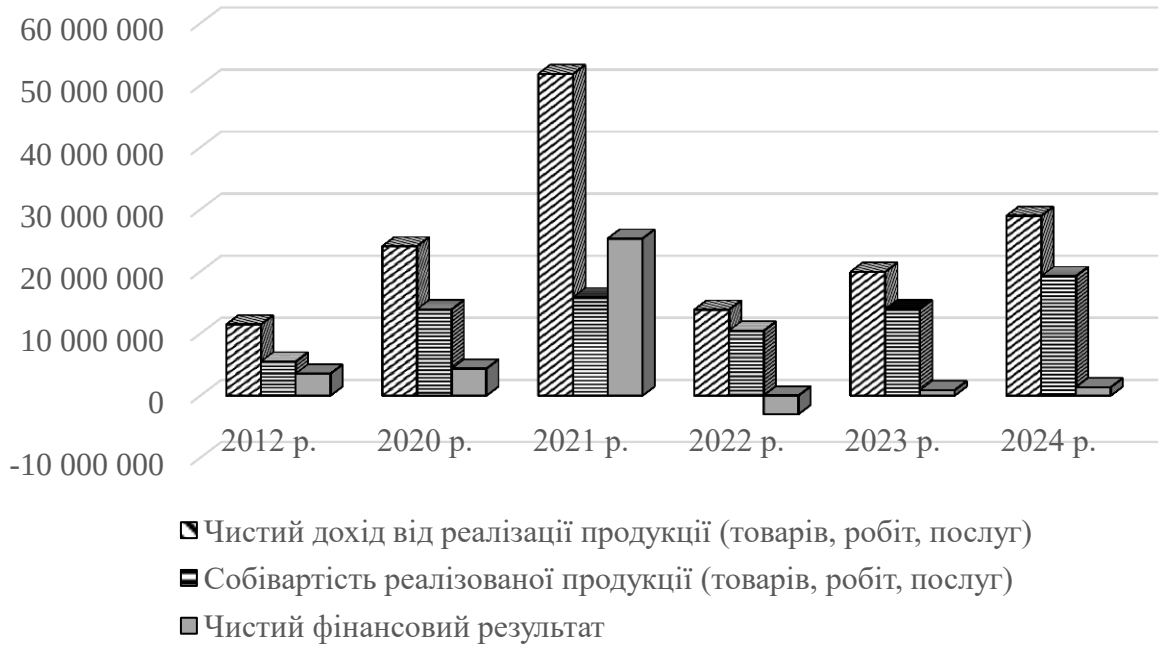


Рис. 1. Динаміка окремих фінансових показників ПрАТ «ПівнГЗК», тис. грн

На основі наведених даних можна робити висновки про певну динаміку змін показників. Разом з тим, при перерахунку вище наведених показників у долари США спостерігається вже дещо інша динаміка (табл. 2 та рис 2), на основі якої вже робляться зовсім інші висновки.

Таблиця 2

Динаміка окремих фінансових показників ПрАТ «ПівнГЗК»

Показники, тис. дол. США.	2012 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Чистий дохід від реалізації продукції	1 435 024	851 213	1 899 450	378 316	524 620	689 037
Собівартість реалізованої продукції	687 535	491 967	580 487	286 289	367 135	458 323
Чистий фінансовий результат	442 363	153 556	927 164	-81 278	22 804	31 839
Курс долару США НБУ, грн.	7,99	28,27	27,28	36,57	37,98	42,03

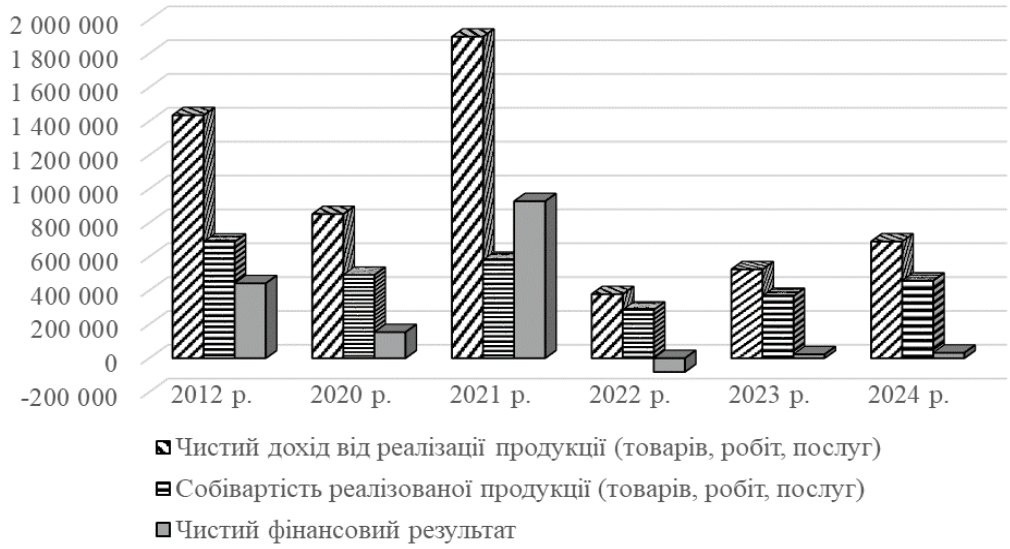


Рис. 2. Динаміка окремих фінансових показників ПрАТ «ПівнГЗК», тис. дол. США

Отже, порівнюючи наведені дані, можна стверджувати, що з показників, номінованих у доларах США випливають зовсім інші висновки, щодо динаміки фінансових показників Північного ГЗК. Враховуючи, що долар США є основною резервною валютою світу, аналіз саме показників, обчислених у доларах США є більш раціональним та доцільним, а висновки, зроблені на підставі цих розрахунків, є більш релевантними та демонструють реальні тенденції розвитку та діяльності ПрАТ «ПівнГЗК».

Таким чином, використання фінансових показників підприємства, обчислених в доларах США, як головній резервній валюті світу, дозволяє проводити більш обґрунтований аналіз та робити релевантні висновки щодо тенденцій розвитку суб’єкта господарювання, на основі чого приймати правильні та виважені управлінські рішення.

УДК 005.591.1:[338.244:339.564]

ДІАГНОСТИКА БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЗАЛІЗОРУДНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РЕАЛІЙ ВНУТРІШНЬОГО І ЗОВНІШНІХ РИНКІВ

Афанасьєв Є.В.
доктор економічних наук, професор
Афанасьєва М.Г.
кандидат економічних наук, старший викладач
Криворізький національний університет

Проблематичними в умовах сучасних економічних реалій для суб'єкту господарювання постають питання мінімізації як внутрішніх, так і зовнішніх загроз його економічній безпеці. Виробничо-господарська діяльність залізорудних підприємств у їх ринковому просторі пов'язана з такими ключовими факторами як ціна та якість продукції, що обумовлює необхідність забезпечення їй достатньо високої конкурентоспроможності. При цьому, наявність сьогоденних загроз залізорудній галузі промисловості України показує, що першочергові завдання менеджменту залізорудних підприємств повинні спрямовуватися на оптимізацію базових бізнес-процесів у межах стратегічних одиниць бізнесу. Загроза економічній безпеці суб'єктів господарювання національної економіки, яка у значній мірі стосується ведення бізнесу підприємствами залізорудної галузі добувної промисловості, суттєво посилюється впливами стану політичного поля України та вже традиційними причинами, характерними для таких підприємств, зокрема, інерційністю їх виробничо-економічної структури, підвищенням фізичного зносу обладнання, певними аспектами технологічної відсталості від зростаючих темпів науково-технічного прогресу в розвитку світової економіки.

Узагальнюючи зазначене, необхідним є акцентування уваги на вирішенні проблематичних стратегічних ситуацій і завдань щодо забезпечення сталого ефективного функціонування та прогресивного економічного зростання бізнесу підприємств залізорудної галузі добувної промисловості національного господарства, що розглядається як комплексна багатовекторна система пріоритетних актуальних завдань економіки України у межах реалізації пріоритетних напрямів діяльності суб'єктів господарювання [1; 2], що для зазначених підприємств полягають у [3]:

- забезпеченні економічної безпеки державного устрою, де ключовим критерієм є існування незалежної держави;
- створенні високотехнологічних екологічно чистих видів конкурентоспроможної продукції;
- наданні високоякісних послуг;
- зростанні експортного потенціалу держави на основі ефективного та раціонального використання світових та вітчизняних науково-технічних досягнень і мінерально-сировинної бази України.

За наукову основу в дослідженні стратегічного управління залізорудними підприємствами і їх бізнес-процесами доцільно покласти системний, процесний та ситуаційний підходи. Разом з тим, слід зазначити, що успішність ефективного управління та забезпечення прогресивного розвитку будь-якого суб'єкту господарювання в сучасних умовах постійних трансформацій національної економіки безумовно залежить від наявності теоретично обґрунтованої, достатньо апробованої підсистеми діагностики в техніко-економічній системі за критерієм економічної захищеності. Стратегія забезпечення сталого економічного розвитку підприємств залізорудної галузі України передбачає наявність досконалої системи управління бізнес-процесами, орієнтованої на виявлення і попередження передкризових та усунення кризових станів.

За даних обставин особливої ваги і терміновості набуває доцільність удосконалення та розроблення дієвих механізмів і відповідного інструментарію діагностики результативності варіантів бізнес-стратегій сталого прогресивного економічного розвитку залізорудних підприємств за критерієм їх конкурентоспроможності та економічної безпеки ведення бізнесу за умов трансформацій сучасного ринку залізорудної продукції.

З огляду на зазначене, необхідно активізувати наукові дослідження щодо формування концептуального бачення розвитку теорії та відповідних методичних підходів і економіко-математичних моделей щодо визначення реального поточного та прогнозованого фінансово-економічного стану підприємств залізорудної галузі, їх економічного захисту на основі збалансованого управління відносно цільових критеріальних індикаторів контролю рівня забезпечення сталості процесів господарювання в сучасних трансформаційних умовах світового ринкового простору.

Отже, процесуально концептуальною схемою формування стратегії забезпечення сталого економічного розвитку підприємств залізорудної галузі України передбачаються такі послідовно-паралельні етапи: моніторинг, діагностика, контроль, контролінг, оптимізація, прогнозування та ранжування варіантів економічного розвитку з урахуванням пріоритетів державного регулювання.

Список використаних джерел

1. Швиданенко Г.Щ., Швиданенко О.А. Корпоративна етика у контексті глобальних викликів та забезпечення економічного зростання бізнесу. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. 61. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-124

2. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні: Закон України від 13.01.2024. *Верховна Рада України. Законодавство України*. 2024. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17#Text .

3. Афанасьєв Є.В., Ртищев С.А., Афанасьєв І.Є., Афанасьєва М.Г. Діагностика та оптимізація бізнес-процесів у межах державного сприяння безпечному сталому стратегічному розвитку експортно-орієнтованого виробника. *Інноваційна економіка.* 2025. № 2. С. 260–268. URL: https://inneco.org/index.php/innecoua/issue/archive.

УДК 005.35:338.242.2(477)(4-67ЄС)

СТАЛИЙ ТА СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

Ртищев С.А.
кандидат економічних наук, доцент
Іванов Р.В.
аспірант спеціальності 073 Менеджмент
Криворізький національний університет

Шлях України до європейської інтеграції – це не лише геополітична та економічна трансформація, а й глибокий зсув принципів та стандартів управління в усіх секторах. Процес узгодження бізнес-середовища, державного управління та інституційних рамок України з нормами Європейського Союзу (ЄС) вимагає інтеграції сталого розвитку та соціальної відповідальності в управлінську практику. Концепція ESG (екологічного, соціального та управлінського) менеджменту, яка лежить в основі підходу ЄС до сталого розвитку, стала керівною рамкою для сучасних українських організацій, які прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність та легітимність як на внутрішньому, так і на міжнародному рівнях [1].

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) охоплює добровільні ініціативи компаній щодо забезпечення етичної поведінки, екологічного управління, поваги до прав людини та залучення зацікавлених сторін. Формат ESG — структурований підхід, що пов'язує сталий розвиток з вимірюваними показниками, тепер забезпечує домінуючу модель для оцінки та звітності про організаційну відповідальність.

В Україні КСВ та ESG історично розвивалися через волонтерські ініціативи та міжнародні проекти. Однак європейська інтеграція вимагає переходу від фрагментованих практик до інституціоналізованих систем, що регулюються чіткими стандартами та механізмами підзвітності. Таким чином, українські організації стикаються з подвійним викликом: культурної трансформації та регуляторної адаптації.

Стандарти ESG та їхня актуальність для українських організацій.

Екологічний напрямок ESG зосереджений на енергоефективності, скороченні викидів вуглецю, управлінні відходами та захисті біорізноманіття. Для України цей вимір є критично важливим, враховуючи ресурсоємну промислову структуру країни та вплив воєнних дій на навколишнє середовище [1].

Соціальний компонент наголошує на розвитку людського капіталу, трудових стандартах, безпеці на робочому місці, рівності та залученні громади. Війна посилила важливість соціальної відповідальності, оскільки бізнес став ключовими учасниками гуманітарної підтримки, збереження робочих місць та соціальної згуртованості [1].

Відповідно до норм ЄС, українські організації повинні впроваджувати політику недискримінації, програми гендерної рівності та механізми соціального діалогу, що відповідають Хартії основних прав ЄС та Європейському стовпу соціальних прав [2,3].

Складова управління охоплює корпоративну етику, прозорість, управління ризиками та підзвітність, запроваджує обов'язкові зобов'язання щодо дотримання прав людини та екологічної перевірки для компаній [1].

Незважаючи на значний прогрес, кілька структурних та культурних бар'єрів перешкоджають повній інтеграції сталого та соціально відповідального управління в Україні: невідповідність нормативно-правового регулювання, відсутність стандартизованої звітності, фінансові обмеження, обмежена управлінська компетентність.

Подолання цих викликів вимагає комплексного підходу, що поєднує регуляторну реформу, нарощування потенціалу та фінансові стимули. Міжнародна технічна допомога та європейські фінансові інструменти, такі як програми Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР) та Європейського інвестиційного банку (ЄІБ), можуть додатково підтримати цю трансформацію.

Для українських організацій інтеграція в ринки ЄС вимагає дотримання стандартів сталого розвитку. Таким чином, організації, які впроваджують ESG на ранній стадії, отримують переважний доступ до фінансування, співробітництва та споживачів.

Європейська інтеграція України — це не просто процес інституційної конвергенції, а глибока культурна еволюція. Оскільки українські організації інтегрують ESG та КСВ у свої основні стратегії, вони сприяють не лише національному відновленню та конкурентоспроможності, але й досягненню ширшої мети Європи щодо сталого, інклюзивного майбутнього.

Список використаних джерел

1. Офіс зеленого переходу. Аналіз ESG стандартів: рекомендації для українського бізнесу. 2024. URL: https://gto.dixigroup.org/assets/images/files/GTO%20-%20%D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7%20ESG%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%82%D1%96%D0%B2%202-10.pdf (дата звернення 20.10.2025).
2. Хартія основних прав: сайт Європейського парламенту. URL: https://www.europarl.europa.eu/charter/default_en.htm (дата звернення 20.10.2025).
3. Європейський стовп соціальних прав: сайт Європейської комісії. URL: https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/european-pillar-social-rights-building-fairer-and-more-inclusive-european-union_en (дата звернення 20.10.2025).

УДК 005.5:346.9

ЩОДО НЕОБХІДНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРАВОВОЮ ЗАХИЩЕНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Капітула С.В.
кандидат економічних наук, доцент
Прохоров О.О.
аспірант спеціальності D3 Менеджмент
Криворізький національний університет

Кожне підприємство, кожен суб’єкт господарювання в процесі своєї діяльності стикаються з різними складнощами та проблемами юридичного характеру, які вимагають відповідних управлінських дій та рішень. Відсутність реакції або ігнорування цього аспекту може призвести до серйозних проблем, фінансових втрат і навіть банкрутства суб’єкта підприємницької діяльності. Тому управління правовою захищеністю підприємства є критично важливим для забезпечення його стабільного функціонування, сталого розвитку та досягнення довгострокових цілей [1, 4].

В той же час більшість власників підприємств, особливо малого та середнього бізнесу, не повністю усвідомлюють важливість і необхідність впровадження у власну діяльність механізмів правової захищеності, вважаючи їх додатковими витратами, які бажано мінімізувати. Однак витрати на формування юридичної захищеності підприємства необхідно співставляти з можливими втратами та збитками через юридичні проблеми, які можуть бути значними та включати фінансові втрати від судових позовів, відшкодування шкоди та втрату репутації. Типові збитки підприємств в результаті юридично-правових ризиків наступні:

Порушення інтелектуальної власності: Позови за використання чужих авторських прав, торгових марок чи патентів, що може призвести до судових витрат та відшкодування збитків.

Витік комерційних таємниць: Втрата конфіденційної інформації через недостатньо захищені угоди з працівниками та партнерами.

Неправдиве представлення: Введення споживачів в оману може стати причиною судових позовів.

Повне або часткове невиконання договірних зобов'язань: Збитки від невиконання договірних зобов'язань, таких як стягнення заборгованості.

З метою уникнення цих втрат та мінімізації зазначених типів ризиків, суб’єкти господарювання повинні належним чином організовувати правову захищеність та приймати й впроваджувати у власну діяльність відповідні рішення [2].

Правова захищеність підприємства повинна бути впроваджена в усі сфери діяльності підприємства з метою дотримання чинного законодавства та унеможливлення втрат від настання негативних наслідків [3]. Основною метою і

задачею правової захищеності підприємства є забезпечення умов для безперешкодної його діяльності в розрізі чинного законодавства.

Через діяльність більшості вітчизняних підприємств в агресивному та не зовсім сприятливому середовищі існує велика ймовірність настання ряду негативних ситуацій та випадків, що потребує виокремлення всієї сукупності завдань правової захищеності в окремі групи. Серед таких груп варто виділити наступні найважливіші:

Систематичне та регулярне вивчення змін до профільного до сфери діяльності підприємства законодавства з метою своєчасного виявлення нових вимог та правил.

Регулярне інформування працівників підприємства щодо правових аспектів діяльності особисто їх та підприємства в цілому.

Правова експертиза всіх договірних документів підприємства.

Контролювання відповідності дій підприємства чинному законодавству.

Прогнозування можливих змін у законодавстві та надання рекомендацій відносно корегування діяльності підприємства.

Головними концептуальними аспектами управління правовою захищеністю підприємства є:

Мінімізація юридично-правових ризиків, включаючи неправомірні дії контрагентів, фізичних осіб або державних органів. Проактивне управління правовою захищеністю допомагає ідентифікувати, оцінити та мінімізувати їх.

Забезпечення достатнього рівня економічної безпеки підприємства в розрізі правових заходів.

Захист ключових активів та іміджу підприємства. Належний правовий захист охоплює майнові права, інтелектуальну власність, комерційну таємницю та інші об'єкти, що підлягають захисту від протиправних дій.

Дотримання профільного законодавства (комплаєнс).

Ефективне планування дій щодо правової захищеності підприємства та прийняття обґрунтованих бізнес-рішень, що дозволяє більш ефективно планувати стратегічну та операційну діяльність.

Отже, управління правовою захищеністю є не просто бажаним, а необхідним інструментом для будь-якого підприємства, яке прагне до стабільності, розвитку та мінімізації потенційних негативних наслідків у сучасному правовому полі України.

Список використаних джерел:

1. Карачина Н.П., Вітюк А.В. Економічна безпека : електронний навчальний посібник комбінованого (локального та мережного) використання [Електронний ресурс]. Вінниця : ВНТУ, 2023. 112 с.

2. Крамар Р.І., Безпека підприємства в політико-правовій сфері. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична.* 2021. Вип. 29. С. 4-10.

3. Рудніченко Є.М. Аналіз нормативного забезпечення системи економічної безпеки підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2013. № 5. Т. 1. С. 133-140.

4. Тертична Л.І., Безпалько О.В., Рибак Н.О. Політико-правова безпека підприємства: сутність, діагностика її рівня. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки.* 2018. Вип. 32. С. 117-121.

УДК 65.012.32:352

МОДЕЛІ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ УКРАЇНИ

Курах О.П.

аспірант

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Після проведення реформи децентралізації територіальні громади України отримали суттєві управлінські повноваження, ресурси та відповідальність за власний розвиток. Проте більшість громад і досі стикаються із проблемою неефективної організації управлінських процесів, низьким рівнем координації між структурними підрозділами та відсутністю чіткої системи моніторингу результативності діяльності. Це актуалізує потребу в побудові моделей оптимізації управління бізнес-процесами, які поєднують стратегічну орієнтацію на інклюзивний та смарт розвиток із сучасними управлінськими технологіями.

Бізнес-процеси у громадах можна розглядати як взаємопов'язані дії, спрямовані на створення цінності для мешканців через ефективне використання фінансових, людських і інформаційних ресурсів. У корпоративному секторі такі процеси давно є основою управління завдяки підходам Business Process Management (BPM), Lean Management і Six Sigma. Їх ключовими рисами є клієнтоорієнтованість, безперервне вдосконалення, скорочення транзакційних витрат та цифрова аналітика результатів [1]. Перенесення цих підходів у систему місцевого врядування дозволяє громадам підвищити ефективність прийняття рішень, прозорість процедур і якість публічних послуг. При цьому громада розглядається не як сукупність адміністративних підрозділів, а як єдина процесна система, орієнтована на досягнення суспільно значущих результатів.

Оптимізаційна модель управління бізнес-процесами у територіальних громадах має три рівні реалізації. На стратегічному рівні визначаються місія, цілі та показники розвитку громади, а також формуються орієнтири цифрової трансформації.

Тактичний рівень охоплює розробку регламентів, стандартизацію управлінських процедур і створення цифрових інструментів – електронного документообігу, інтегрованих аналітичних панелей.

Операційний рівень зосереджується на поточному моніторингу виконання процесів, вимірюванні ефективності та впровадженні коригувальних дій. Така трикомпонентна структура забезпечує цілісність управління й узгодженість між стратегічними та повсякденними рішеннями органів місцевого самоврядування.

На практиці оптимізаційні процеси часто реалізуються через цифровізацію управління та партнерство між владою, бізнесом та громадськістю. Успішний приклад демонструє Мукачівська територіальна громада, де впровадження інструментів «Smart City Mukachevo» дало змогу автоматизувати низку адміністративних процедур, скоротити час обслуговування населення, підвищити прозорість ухвалення рішень і залучити громадян до участі через електронні платформи. Громада активно використовує геоінформаційні системи, аналітичні панелі для фінансового контролю та цифрові сервіси для підприємців. Це створює умови для гнучкого управління бізнес-процесами, орієнтованими на потреби мешканців і бізнесу.

Інший приклад – Полянська селищна громада Закарпатської області, де основою оптимізації процесів стало партнерство з підприємницьким сектором. Завдяки співпраці із санаторно-рекреаційними комплексами громада забезпечує стабільні податкові надходження, створює робочі місця та фінансує соціальні ініціативи. Водночас упровадження електронних сервісів та інформаційних порталів сприяє більшій відкритості влади й полегшує комунікацію між громадянами, бізнесом і адміністрацією.

Таким чином, партнерські механізми виступають важливим елементом моделі оптимізації бізнес-процесів, забезпечуючи ресурсну базу та соціальну легітимність управлінських рішень.

Сутність моделі полягає у створенні замкненого циклу управління «аналіз – реінжиніринг – цифровізація – моніторинг».

На етапі аналізу здійснюється картування процесів громади, виявлення «вузьких місць» і дублювання функцій. Далі реалізується реінжиніринг – перегляд процедур, скороення непотрібних ланок, перерозподіл повноважень. Наступний крок – цифровізація, тобто впровадження ІТ-рішень, що забезпечують автоматизацію документообігу, фінансових операцій і надання послуг он-лайн. Завершальний етап – моніторинг, коли результати діяльності оцінюються за визначеними індикаторами ефективності: рівень задоволеності мешканців, час виконання робіт, обсяг заощаджених ресурсів, рівень участі громадян у прийнятті рішень. Впровадження цієї моделі дозволяє громадам не лише підвищити ефективність власних процесів, але й забезпечити сталість результатів у довгостроковій перспективі.

Особливу роль у сучасних моделях управління відіграє інклюзивність. Вона означає залучення всіх груп населення до процесів ухвалення рішень, забезпечення рівного доступу до публічних послуг, адаптацію сервісів для людей з особливими потребами та підтримку соціального підприємництва.

Інклюзивність стає необхідною умовою стійкості місцевого розвитку, адже дозволяє перетворити громаду з адміністративної одиниці на простір спільної відповідальності. У поєднанні з цифровими технологіями це створює нову форму

«smart governance» – розумного управління, заснованого на даних, співучасті та гнучких рішеннях.

Досвід українських громад демонструє, що ключовими чинниками успіху є узгодженість між стратегічним плануванням, цифровими інструментами та людським капіталом. У цьому контексті рекомендації OECD [2] наголошують на необхідності переходу від фрагментарних ініціатив до інтегрованих моделей управління, де бізнес-процеси оцінюються через призму соціальної віддачі та ефективності використання ресурсів. Для України така модель є особливо актуальною в умовах воєнних викликів, коли громади мають обмежені ресурси, але зберігають високий рівень соціальної активності та здатність до самоорганізації.

Отже, оптимізація управління бізнес-процесами у територіальних громадах України потребує системного підходу, що ґрунтується на процесному управлінні, цифровій трансформації та інклюзивності. Важливо, щоб ця модель дозволила забезпечити узгодженість між стратегічними цілями розвитку, прозорістю діяльності та ефективністю використання ресурсів.

Список використаних джерел

1. Harmon, P. (2020). *Business Process Change: A Business Process Management Guide for Managers and Process Professionals* (4th ed.). Morgan Kaufmann.

2. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2025, May). *Strengthening regional policy for resilient places: Chair's statement, Ministerial meeting of the Regional Development Policy Committee, 19–20 May 2025*. OECD

UDK 658.7

THE LOGISTICAL APPROACH FOR A SYSTEMIC ANALYSIS OF PROCESSES WITHIN A SINGLE MATERIAL FLOW CHAIN

Kravtsov O.V.

Ph.D., Associate Professor of the Department of Management and Administration

Bondar I.G.

Senior Lecturer of the Department of Foreign Languages

Karapysh I. A.

2nd year student (Bachelor's Educational Level) in the specialty «Management»

Kryvyi Rih National University, Kryvyi Rih, Ukraine

In the process of project implementation, a lack of proper coordination is often observed between the internal organizational structure of an enterprise and the requirements of the global business environment. The modern development of socio-economic systems is characterized by a number of trends, including: integration of scientific knowledge into innovative activities; the necessity of a comprehensive approach to problems that require simultaneous consideration of technical, economic, social,

psychological, and managerial aspects; increasing complexity of tasks arising within subsystems; growth in the number of interconnections between the enterprise's departments; high dynamism and variability of the environment; limited resources; intensification of standardization and automation processes in managerial and production functions; globalization of competition; increasing significance of the human factor.

The concept of Total Cost was first developed by Howard Lewis, James Culliton, and James Steele. Its essence is that management should be oriented not toward reducing individual costs, but toward optimizing their aggregate sum.

Effective management of logistical costs is possible only with the establishment of a system for their targeted control. The main recommendations in this area are as follows:

1. Cost control should be focused directly at the point of cost incurrence.
2. Information concerning different types of costs must be processed in a differentiated manner.
3. The most effective approach to cost reduction is the elimination of non-value-adding activities (redundant procedures, tasks, and operations), as merely reducing additional costs usually yields only a minor effect.
4. The control system should aim to evaluate the overall efficiency of the enterprise, which requires a holistic view of its performance across all functional areas of logistics.

Logistics encompasses a wide range of interrelated functions; therefore, defining the system's goals and objectives is of particular importance when designing a logistics system. To achieve this, it is necessary to address a number of key questions: What factors constrain the resolution of the assigned tasks? Do the current processes align with the goal of generating return on the invested capital? Is an enhancement or optimization of customer service standards requiredip? What is the impact of enhanced material flow control on the efficiency and effectiveness of production processes? What specific short-term and long-term objectives are faced by the enterprise?

To achieve efficacy, a management system based on the principles of emergence is established. Its key elements include the presence of measurable objectives and feedback mechanisms.

In addition, each task must have a clear articulation, specific implementation deadlines, and must align with the context of the enterprise's overall operations. Only under these conditions can the logistics system ensure stable business development and competitiveness.

The initial and key stage in designing a logistics system is obtaining a detailed analysis of the company's strategic budget.

In practice, this task is often performed using software packages designed for the development, analysis, and optimization of investment projects of various scales and focuses. Their functionality allows for: preparing the financial sections of feasibility studies (FS) and business plans; modeling and optimizing project implementation

schemes; conducting expert assessment and ranking of investment programs; performing project analysis across various industries and sectors of activity.

The resulting analysis provides the foundation for forming the logistics system, as it furnishes the necessary database. Within the scope of this stage, seven comprehensive audits are performed: *Product Audit, Production Capacity Audit, Supplier Audit, Customer Audit, Distribution Channel Audit, Competitor Audit, Environmental Sensitivity Audit.*

The collected information is subjected to further analysis. For this purpose, both elementary processing methods and complex integrated approaches based on the use of computer technologies may be applied. This enables the rapid generation of results in a format conducive to managerial decision-making.

The final stage of logistics system design is project implementation. It is worth noting that current logistics systems are in a state of active development, which makes them relatively easy to modernize or completely reorganize in response to new needs and challenges.

References

1.Balabanova, L. V., & Sardak, O. V. *Logistics: Theory and Practice.*Kyiv: Center for Educational Literature, 2011. 472 p.

2.Bowersox, D., & Closs, D. *Logistics: An Integrated Supply Chain.* Kyiv: Kyiv-Mohyla Academy, 2005. 640 p.

3.Nahornyi, Ye. V. *Logistics: Textbook.* Kyiv: KNEU, 2012. 512 p.

4.Sumets, O. M., & Yastremska, O. M. *Management of the Enterprise's Logistics Activities.* Kharkiv: KhNEU, 2015. 280 p.

5.Fedorenko, V. H., & Kvasko, A. V. *Logistics: Organization, Planning and Management.* Kyiv: Akademvydav, 2010. 368 p.

UDK 331.101.3

PSYCHOLOGICAL CONCEPTS OF MOTIVATION IN ECONOMIC MANAGEMENT: ANALYSIS OF MASLOW'S AND MCGREGOR'S THEORIES

Kravtsov O. V.

Ph.D., Associate Professor of the Department of Management and Administration

Kurbatova T. V.

Senior Lecturer of the Department of Foreign Languages

Chobotar V. O.

2nd year student (Bachelor's Educational Level) in the specialty "Management»

Kryvyi Rih National University, Kryvyi Rih, Ukraine

In the modern economy, where competition is growing every year, the key success factor for any organization is not just technological development or investment, but above all, human resources. It is people who generate ideas, make decisions, create products and

ensure the company’s stability. Therefore, employee motivation holds a central place in the enterprise management system.

To understand how to effectively influence employee behavior in the work process, it is necessary to turn to classical psychological theories of motivation. Among these, the concepts of Abraham Maslow and Douglas McGregor hold a special position.

Abraham Maslow developed one of the world's most famous concepts of motivation - the hierarchy of needs. He believed that all human needs can be divided into five levels, which are arranged in the form of a pyramid. The foundational, lowest level, includes physiological needs (food, water, sleep, shelter, and wages). The second one covers safety needs, that is, the desire for stability, security, and protection, encompassing a stable job, financial confidence, and social security. The third level includes social needs, including communication, friendship, and strong team support. Next come the needs for respect, namely the desire for recognition, status, authority, and self-esteem. Self-actualization needs are on the pyramid top. It is the highest level, where an individual seeks to realize their full potential, achieve success in their profession or creative pursuits, and focus on personal growth.

According to Maslow, an individual progresses to higher levels of motivation only after their basic needs are met. In management practice, this means that the manager must not only provide the employee with decent pay and safe working conditions, but also establish opportunities for professional development, training, and participation in decision-making.

For example, an employee with a stable job will begin to value team support, professional recognition, and career growth, making these their primary motivators. In the modern economy, many companies successfully apply Maslow's ideas. They implement professional training programs, corporate events, a system of non-material incentives – such as praise, gratitude, flexible schedules, and a comfortable working environment. This helps satisfy not only an employee’s material needs, but also their social and spiritual needs, thereby increasing their engagement and productivity.

Douglas McGregor, while analyzing employee behavior, proposed his famous Theory X and Theory Y. He identifies two contrasting managerial attitudes towards subordinates. Under Theory X, it is believed that that people inherently dislike work, avoid responsibility, and primarily seek stability and control. Such an employee needs constant supervision, strict discipline, a rigid system of punishments and rewards. This approach is characteristic of authoritarian management systems that were commonly used in the past, in particular, in industry or military structures.

In contrast, McGregor proposed Theory Y, which presents a fundamentally different view of the individual. He argues that most people are capable of working independently, seeking opportunities for development and working effectively without strict control if

they are trusted and given favorable conditions. In such organizations, the manager does not act as a supervisor, but as a partner and mentor who facilitates the realization of each employee's potential.

The combination of Maslow and McGregor's ideas makes it possible to create a truly effective motivation system. The manager must strategically determine the employee's current level of need is and apply the appropriate incentive methods. For instance, if an individual is primarily concerned with financial stability (physiological/safety needs), bonuses and salary increases are the key motivators. If they seek recognition, career advancement, and trust in their decisions (esteem/self-actualization needs), such non-material incentives will prove far more effective.

At enterprises within the mining and metallurgical complex (MMC), Maslow and McGregor's theories can be used in a modified form that takes into account the specifics of the production process, working conditions and the nature of labor tasks. This adapted approach allows you to create a motivation system that simultaneously satisfies employees' basic needs, promotes their professional development and self-realization, and establishes a system of effective incentives encompassing both material and non-material rewards.

Modification of classical theories involves taking into account the following factors: physiological and social needs of employees, which are realized through stable wages, safe working conditions, social protection and proper outfitting of workplaces; development and self-realization, which include opportunities for training, advanced skill development, participation in production and management processes and the growth of professional competencies;recognition and incentive systems, which require a combination of material incentives (bonuses, allowances) and non-material rewards (praise, career advancement, participation in decision-making), thus increasing employees' motivation, engagement and accountability.

This adapted and comprehensive motivational strategy successfully takes into account both individual needs of employees and specific demands of the MMC. The approach is crucial for increasing labor productivity and fostering the formation of a stable, professionally competent and highly motivated team.

References

1.Maslow A. Motivation and personality / A. Maslow. Kyiv: Osnovy, 2000. 320 p.

2.McGregor D. The human side of entrepreneurship: Theory X and Y / D. McGregor. – Kyiv: Osnovy, 2002. 256 p.

УДК 658.14:658.589

СУЧАСНІ ДЖЕРЕЛА ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТЕХНІЧНОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Капітула С.В.
кандидат економічних наук, доцент
Мінухін Г.М.
здобувач освіти
Криворізький національний університет

Фізичний стан багатьох вітчизняних суб'єктів господарювання через ряд обставин на сьогодні характеризується значним фізичним та моральним зносом основних засобів, що негативно впливає на рівень їх ефективності операційної діяльності та прибутковості. Значний рівень конкуренції, з яким стикаються українські промислові підприємства, вимагає суттєвої модернізації та оновлення ряду обладнання, техніки тощо.

В той же час економічна ситуація в країні характеризується значним зростанням вартості необхідного обладнання, яке є в деяких випадках просто недоступне для виробників. Нестача власних коштів, зростання дебіторської заборгованості, зниження купівельної спроможності контрагентів – все це фактори, які негативно впливають на можливість придбання нової техніки та обладнання. Однак невирішення цього питання, тобто неоновлення основних засобів призведе в майбутньому до ще гіршого становища підприємств. Тому необхідно виявляти можливості проведення технічної модернізації та можливі джерела відповідного фінансового забезпечення.

Сучасне економічне середовище в Україні надає декілька варіантів раціонального фінансування проєктів з технічної модернізації. В першу чергу, це велика кількість грантових програм, які суб'єкти можуть залучати для свого бізнесу.

Одним з таких грантів є гранти «Є-Робота», які фінансують певні аспекти виробничої діяльності вітчизняних підприємств, надаючи на безвозвратній основі певну суму коштів за умови виконання ряду умов, головними серед яких є створення нових робочих місць.

Наступним джерелом є пільгові кредити за підтримки як держави, так і міжнародних фінансових установ, які здійснюють пільгове фінансування інфраструктурних проєктів на пільгових умовах.

Так, державна програма «Доступні кредити 5-7-9%» має на меті підтримку малого та середнього бізнесу, створення нових робочих місць. Сума кредиту: до 50 млн грн. Використання можливе лише за цільовим спрямування на придбання/модернізація основних засобів, нежитлової нерухомості, будівництво/ремонт, енергоефективність тощо. Ефективна річна ставка кредиту становить 5%, 7% або 9% річних. Причому, ставку можна знизити (до 5%) за умови створення нових робочих місць.

Крім цього на сьогодні є можливість залучення кредитів за підтримкою ЄБРР (Європейський банк реконструкції та розвитку) з компенсацією до 15 % тіла кредиту за рахунок європейських грантових програм.

Таким чином, за потреби на сьогоднішній день є можливість залучення коштів з різноманітних джерел для фінансування технічної модернізації промислових підприємств з метою оновлення їх основних засобів та підвищення рівня ефективності діяльності.

УДК 658.562

АНАЛІЗ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ SIX SIGMA: СУТНІСТЬ, ПРИНЦИПИ, ІНСТРУМЕНТИ ТА ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ У ГІРНИЧО-МЕТАЛУРГІЙНОМУ КОМПЛЕКСІ

Кравцов О. В.
кандидат технічних наук, доцент
Куртяк С. Ю.
здобувач
Криворізький національний університет

Однією з найрезультативніших систем управління якістю є модель Six Sigma, яка інтегрує аналітичні, статистичні та стратегічні підходи до вдосконалення бізнес-процесів. Її основна мета полягає у забезпеченні стабільності результатів, зменшенні кількості дефектів та підвищенні рівня задоволеності споживачів. В умовах зростаючої конкуренції модель Six Sigma виступає ключовим інструментом розвитку підприємств гірничо-металургійного комплексу (ГМК), оскільки саме якість продукції, надійність технологічного обладнання та ефективність виробничих процесів визначають рівень економічної стійкості й конкурентоспроможності галузі.

Концепція Six Sigma ґрунтується на принципі запобігання дефектам шляхом системного вдосконалення виробничих процесів, аналізу їх параметрів та застосування статистичного контролю. Модель передбачає визначення критичних для якості показників (CTQ) і створення системи управління, яка дозволяє своєчасно виявляти та усувати потенційні проблеми. Впровадження Six Sigma сприяє оптимізації процесів, зменшенню втрат сировини, скороченню простоїв і підвищенню ефективності використання ресурсів, хоча на стартовому етапі потребує інвестицій у навчання персоналу, збір даних та впровадження цифрових аналітичних інструментів.

Методологічною основою Six Sigma є цикл DMAIC (Define – Measure – Analyze – Improve – Control). На етапі Define визначаються стратегічні проблеми підприємства, наприклад, високий рівень браку прокату чи нестабільність доменного процесу. На стадії Measure здійснюється збір статистичних даних щодо

параметрів процесу, рівня дефектів, витрат і втрат. Під час Analyze визначаються ключові фактори, що впливають на відхилення (наприклад, температура, склад шихти, швидкість подачі кисню). На етапі Improve розробляються оптимальні рішення: регулювання режимів плавлення, впровадження автоматизованого контролю, удосконалення системи технічного обслуговування. Нарешті, Control забезпечує підтримку досягнутих результатів шляхом моніторингу показників і внутрішнього аудиту.

Особливе значення Six Sigma має для оптимізації витрат і підвищення продуктивності в ГМК. Застосування методів статистичного контролю процесів (SPC) дозволяє зменшити втрати від нестандартної продукції на 15–30%, а використання аналізу систем вимірювань (MSA) підвищує точність контролю параметрів температури та складу металу. Методологія DOE (Design of Experiments) допомагає визначити оптимальні комбінації технологічних факторів, що мінімізують варіацію та забезпечують стабільну якість продукції.

Економічний ефект від упровадження Six Sigma у гірничо-металургійному комплексі підтверджується практикою провідних підприємств світу. На металургійних комбінатах POSCO, застосування методології Six Sigma дало змогу скоротити технологічні втрати сталі на 12% і заощадити понад 25 млн доларів США на рік, що стало результатом підвищення стабільності виробничих процесів та вдосконалення системи контролю якості. Водночас на українських металургійних заводах, зокрема на підприємстві «АрселорМіттал Кривий Ріг», використання елементів Six Sigma у поєднанні з Lean-підходами сприяло зниженню собівартості тонни сталі на 2–3% завдяки стабілізації процесів прокатки, зменшенню енергоспоживання та підвищенню рівня узгодженості технологічних операцій. Сукупно це демонструє, що впровадження Six Sigma забезпечує не лише покращення якості продукції, а й досягнення суттєвого економічного ефекту через підвищення ефективності виробництва, зниження втрат і зростання рентабельності підприємств гірничо-металургійного комплексу.

Ключовими чинниками успішного впровадження є підтримка керівництва, системне навчання персоналу (Green Belt, Black Belt), наявність точних вимірювальних систем і використання цифрової аналітики. У рамках цифрової трансформації підприємств ГМК модель Six Sigma інтегрується з інструментами Smart Manufacturing і Predictive Maintenance, що дозволяє у режимі реального часу відслідковувати відхилення процесів і попереджати простої обладнання.

У перспективі впровадження інтелектуальної Six Sigma у гірничо-металургійному комплексі очікується не лише технологічне вдосконалення виробництва, а й суттєвий економічний ефект. Завдяки автоматичному виявленню причин дефектів і прогнозуванню результатів, підприємства зможуть зменшити втрати сировини та енергоресурсів, скоротити простої обладнання, підвищити продуктивність та стабільність технологічних процесів. Це призведе до зниження

собівартості продукції, оптимізації витрат на контроль якості та підвищення конкурентоспроможності підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках. Інтеграція цифрових технологій у систему управління якістю дозволить трансформувати витрати на виробництво у стратегічні інвестиції у підвищення ефективності та стійкого розвитку ГМК.

Список використаних джерел

1.Кузьмін, О. Є., Дейнека, О. Г. Моделі та методи підвищення ефективності управління якістю виробництва. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2020. 215 с.

2. Harry M., Schroeder R. *Six Sigma: The Breakthrough Management Strategy Revolutionizing the World's Top Corporations.* New York: Doubleday, 2000. 320 p.

УДК 658.005.2:004

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Антонов С.С.

аспірант спеціальності 073 Менеджмент

Криворізький національний університет

Більшість дослідників у сфері теорії управлінських рішень визначають схему, процедури управління як процес послідовного виконання управлінських функцій: планування, обліку, аналізу та регулювання (за різним ступенем їх деталізації) певними виробничими процесами або діями.

Приймаючи це за основну потрібно враховувати, що власне розпорядчими або управлінськими вважаються функції планування і регулювання, які здійснюються до управління будь-якими процесами, звичайно одними тими ж відповідальними особами управлінського персоналу, а функція інформаційно-аналітичного забезпечення є необхідною але допоміжною, тобто такою, що обслуговує процеси, які відбуваються, або комунікаційною, що не володіє розпорядчими повноваженнями.

Важливою теоретико-методологічною основою побудови концептуальної основи інформаційно-аналітичного забезпечення в системі управління діяльністю промислових підприємств є праці українських вчених[1,2], які наголошують на необхідності побудови нової концепції інформаційно-аналітичного забезпечення, яка б відповідала вимогам часу та дозволила українським підприємствам конкурувати на світовому ринку.

Розвиток соціально-економічних відносин, формування нових підприємницьких структур, перехід до інформатизації і комп’ютеризації в процесі розширеного відтворення, сформували нову предметно-об’єктну область наукових досліджень щодо інформаційно-аналітичного забезпечення менеджменту, для якого відсутні розроблені концептуальні положення на основі принципів системності.

Все це спричиняє неоднозначність розуміння місця і ролі інформаційно-аналітичного забезпечення в системі управління промисловим підприємством. В узагальненій моделі управління підприємством присутні такі рівні управління (рис. 1).

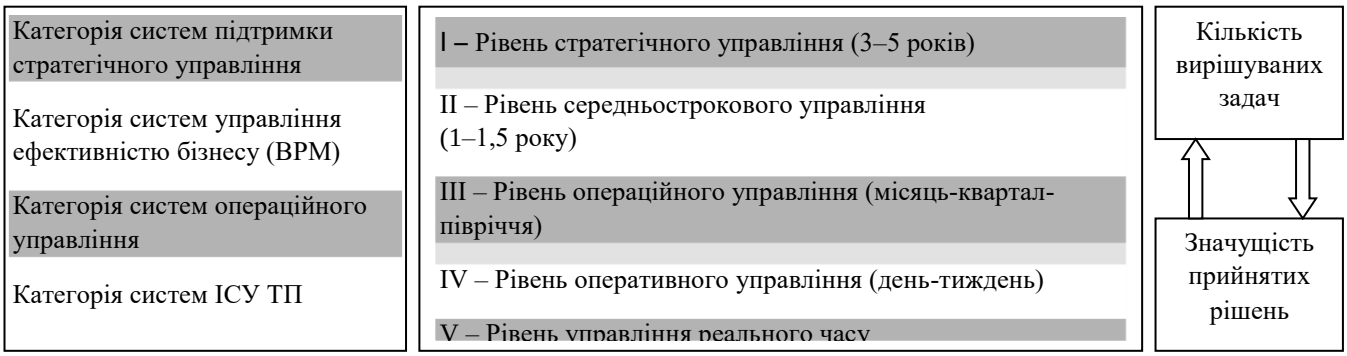


Рис. 1. Рівні управління в узагальненій системі менеджменту підприємства

Як правило, в промислових підприємствах наявні всі рівні управління. Виняток може становити рівень управління реального часу, який в обов'язковому порядку присутній в управлінні технологічними процесами безперервного циклу виробництва (завдання параметрів процесу, допустимих відхилень і контроль над ходом процесу) або в управлінні складними логістичними системами, де рух розвантаження розраховані по хвилинах або навіть по секундах.

Проте, якщо завдання рівнів стратегічного управління і управління реального часу можуть бути достатньо легко локалізовані, то із завданнями рівнів від оперативного до середньострокового це зробити складніше.

Нечітка відповідність систем рівням управління пояснюється тим, що кожен рівень не існує сам по собі, тобто відокремлено від інших. Рішення, що приймаються на верхньому рівні, є обмеженнями при ухваленні на нижньому рівні. Саме з цієї причини управлінські системи повинні мати можливість, як мінімум, враховувати ці обмеження.

Слід відзначити, якщо йдеться про інформаційно-аналітичне забезпечення менеджменту, то такій системі необхідно підтримувати управлінський облік – фіксацію фактів господарської діяльності. Решта всіх управлінських функцій реалізується поза системою. Але, якщо використовувати інформаційне забезпечення для реалізації управлінської інформаційної системи в цілому, то в цьому випадку повинні забезпечуватися не тільки управлінський облік, але й аналіз (тобто оцінка різних планів по заданих алгоритмах залежно від зовнішніх і внутрішніх умов, що змінюються), контроль виконання планів, аналіз відхилень, вироблення рекомендацій для ухвалення рішень менеджерами.

Для ефективного управління промисловим підприємством необхідно реалізовувати всі функції управлінського циклу. Інше питання, коли окремі автори вважають, що його необхідно здійснювати в такій послідовності: планувати, організовувати, враховувати, контролювати і аналізувати за допомогою однієї системи або планувати в Excel, враховувати в SAP , контролювати й аналізувати знову в Excel або якимось іншим способом.

Ця послідовність не відповідає новій парадигмі інформаційно-аналітичного забезпечення менеджменту; порушує його принципи і цілісність в конкретній економічній системі (промислове підприємство).

Тому, потрібні нові методологічні та організаційні рішення, що дозволяють надавати оперативні показники за коротші терміни, але при збереженні основ системності у вигляді комп'ютерної інформаційно-аналітичної системи менеджменту промислового підприємства.

Список використаних джерел:

1. Гужва В.М. Інформаційні системи і технології на підприємствах : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2001. 400 с.
2. Клепікова, О. А. Інформаційно-аналітичні системи прийняття рішень в управлінні підприємством. *Вісник соціально-економічних досліджень*: зб. наук. праць; за ред. М. І. Звєрякова (голов. ред.) та ін. (ISSN 2313-4569). Одеса: Одеський національний економічний університет. 2017. No 1 (62). С. 196–204.

УДК 658.3:331.101.3

МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЇ МЕНЕДЖЕРІВ ДО ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Мірошниченко І.В.
аспірант спеціальності 073 Менеджмент
Криворізький національний університет

Важливим завданням акціонерів у системі корпоративного управління виступає забезпечення ефективності діяльності виконавчого органу корпорації (одноосібного або колегіального). У цьому контексті часто виникає проблема агентських відносин: виконавці можуть мати власні інтереси, які не завжди збігаються з інтересами акціонерів. Тому акціонери застосовують комплекс мотиваційних механізмів, які дозволяють спрямовувати управлінські рішення на досягнення стратегічних цілей корпорації.

Вивчення західної практики мотивації менеджерів акціонерами до ефективного управління [1-5 та ін.] засвідчило важливість такої мотивації та наявність широкого переліку стимулів, пов'язаних з результатами діяльності таких управлінців (наприклад, опціони на акції; бонуси, пов'язані зі зростанням цін на акції і т.п.), а також із можливістю впливати на стратегічний розвиток корпорації. Застосування різних мотиваційних стимулів по-різному впливає на різних управлінців: для одних більш важливою виступає матеріальна винагорода, для інших – кар'єра. Тому доцільно застосовувати більш персоніфікований підхід до визначення використовуваних стимулів.

Запропоновано наступну структуру механізму формування мотивації виконавчих директорів до ефективного управління (рис. 1), з якої видно, що ключовою задачею формування даного механізму виступає проблема конфлікту

інтересів між акціонерами та виконавчими директорами, вирішення якої, на нашу думку, спирається на дві групи механізмів:

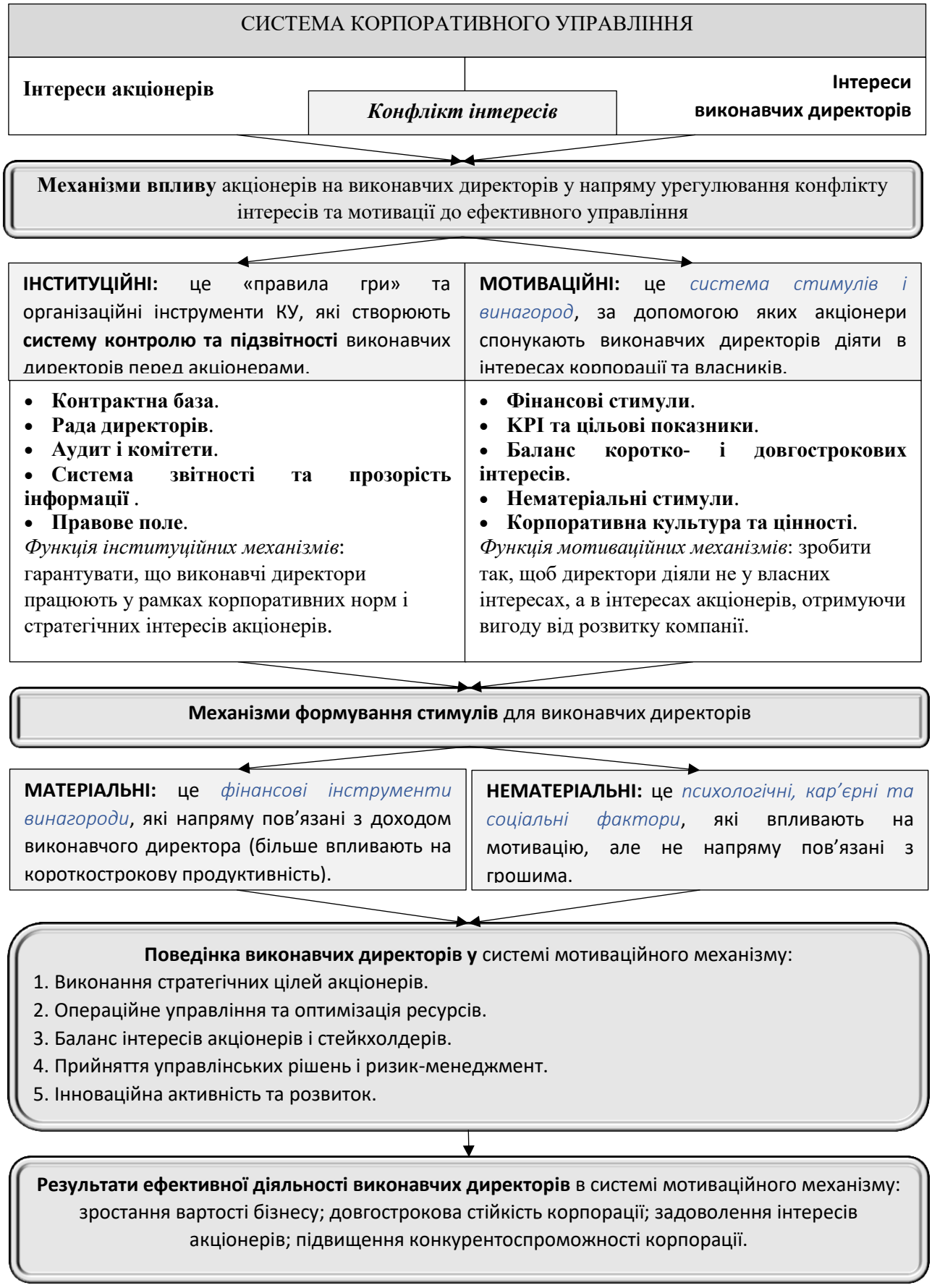


Рис. 1. Механізм формування мотивації виконавчих директорів корпорації до ефективного управління (розробка автора)

1) механізми впливу акціонерів на виконавчих директорів у напряму урегулювання конфлікту інтересів та мотивації до ефективного управління;

2) механізми формування стимулів для виконавчих директорів.

Тобто, з одного боку, акціонери використовують свій вплив на виконавчих директорів, який, з нашої точки зору, відбувається через низку інституційних та мотиваційних механізмів такого впливу, а з іншого – використовують механізми формування стимулів для виконавчих директорів працювати більш ефективно (аналогічно тому, як реалізується політика «батога і пряника»).

Отже, на відміну від існуючих на сьогодні мотиваційних механізмів, що використовуються для виконавчих директорів корпорацій, запропоновано біполярний підхід до їх мотивації, що поєднує у собі механізми впливу акціонерів на виконавчих директорів (інституційні та мотиваційні) із механізмами формування у них стимулів до ефективної діяльності (матеріальними та нематеріальними), в результаті чого коригується поведінка виконавчих директорів у напряму покращення ефективності їх діяльності, що корелюють з корпоративними результатами, очікуваними акціонерами. Як наслідок – зменшується конфлікт інтересів акціонерів та виконавчих директорів.

Список використаних джерел

1. Chowdhury M., Othman K., Khan M., Sulaiman I. Role of Effective Corporate Governance and Motivational Leadership in Increasing Productivity and Efficiency of Human Resources. *Global Journal of Management and Business Research*. 2020. Vol. 20. Issue A10. P. 29-39.

2. Bruce A. How to motivate every employee: 24 proven tactics to spark productivity in the workplace. New York: McGraw-Hill. 2006. 64 p.

3. Chandler S., Richardson, S. 100 ways to motivate others: how great leaders can produce insane results without driving people crazy. New Jersey : The Career Press, Inc. 2008. 241 p.

4. Weill P., Ross J. W. IT governance: How top performers manage it decision rights for superior results? Boston: Harvard Business School Press. 2004. 269 p.

5. Guluma T. F. The impact of corporate governance measures on firm performance: the influences of managerial overconfidence. *Future Business Journal*. 2021. November 1. URL : https://fbj.springeropen.com/articles/10.1186/s43093-021-00093-6.

УДК 338.46:614.2

ПАЦІЄНТ У СИСТЕМІ СЕРВІСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ

Остапенко Є.В.

здобувачка ОПП «Медицина»

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Сучасна система охорони здоров’я перебуває у процесі глибоких трансформацій, спричинених як технологічними змінами, так і соціальними очікуваннями пацієнтів. У центрі цих змін переосмислення ролі пацієнта, яка у

традиційній моделі розглядала його як об’єкт медичного впливу, а сучасний підхід ввизначає бачення пацієнта як активного партнера, що спільно з фахівцями формує траєкторію лікування, оцінює якість послуг та впливає на процес прийняття управлінських рішень.

Зростання конкуренції у медичній сфері, розвиток цифрових технологій і підвищення рівня обізнаності населення змінюють структуру очікувань споживачів. Пацієнти дедалі частіше сприймають медичну допомогу як комплексний сервіс, який має бути не лише ефективним, а й комфортним, прозорим та етичним. Ці зміни зумовлюють потребу у переорієнтації систем менеджменту закладів охорони здоров’я на принципи сервісного лідерства, довіри та співучасті.

Концепція *patient partnership* формується в межах ширшої філософії *patient-centered care,* яку Всесвітня організація охорони здоров’я та ОЕСР розглядають як ключову складову стійкого розвитку медичних систем [1]. Її зміст полягає у визнанні пацієнта рівноправним учасником медичного процесу, носієм знань про власний стан і співавтором прийнятих рішень. Для менеджменту це означає необхідність створення такої організаційної культури, де комунікація, етика та зворотний зв’язок стають частиною системи управління якістю.

Партнерська модель вимагає не лише змін у комунікаційних практиках, а й перебудови управлінських процесів. Ключовими інструментами стають системи вимірювання задоволеності пацієнтів, аналіз відгуків, участь клієнтів у розробці нових послуг, формування спільнот користувачів. Використання моделей оцінювання якості, таких як *SERVQUAL* (оцінка за п’ятьма параметрами: надійність, відзивчивість, довіра, емпатія, матеріальне середовище) [2] або *Kano Model* (ідентифікація базових, очікуваних та надлишкових характеристик сервісу) [3], дозволяє формалізувати суб’єктивне сприйняття якості та інтегрувати його у стратегію розвитку медичного закладу.

Важливим напрямом стає впровадження *digital*-комунікацій від електронних кабінетів пацієнтів до систем підтримки зворотного зв’язку, онлайн-консультацій, мобільних застосунків для моніторингу стану здоров’я. Цифровізація не лише підвищує оперативність обслуговування, а й створює відчуття прозорості та партнерства.

Водночас перехід до партнерської моделі супроводжується низкою викликів, серед яких дефіцит *soft skills* у медичного персоналу, недостатній рівень сервісної культури, а також інерційність управлінських структур. Для подолання цих бар’єрів необхідні комплексні зміни у системі професійної освіти, внутрішніх стандартів клінік та оцінювання ефективності менеджерів.

У перспективі партнерство з пацієнтом має бути інтегроване у ширшу концепцію *value-based healthcare* (медицина, орієнтована на цінність результату для пацієнта). Це означає перехід від кількісних показників функціонування медичного закладу до якісних індикаторів задоволеності, тривалості ремісії, якості життя та довіри.

Таким чином, партнерська модель у менеджменті медичних закладів формує нову парадигму взаємодії, де пацієнт є активним суб'єктом, а не пасивним споживачем послуги. Такий підхід сприяє підвищенню рівня довіри, покращує репутаційний капітал медичної бізнес-організації та забезпечує сталу конкурентоспроможність у сфері охорони здоров'я.

Реалізація концепції *patient as partner* потребує зміни управлінського мислення від контролю до співпраці, від орієнтації на процес до орієнтації на результат і людський досвід. Формування сервісної культури, заснованої на повазі, етиці та залученні пацієнта до прийняття рішень, є необхідною умовою розвитку сучасної медицини.

Список використаних джерел

1. World Health Organization. Framework on integrated, people-centred health services. Geneva: WHO, 2016. URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/wha69/a69_39-en.pdf (дата звернення: 12.10.2025).

2. Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*. 1988. Vol. 64, No. 1. Pp. 12-40.

3. Kano N., Seraku N., Takahashi F., Tsuji S. Attractive Quality and Must-be Quality. *The Journal of the Japanese Society for Quality Control*. 1984. Vol. 14, No. 2. P. 39-48.

УДК 338.45:658.155(477)

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ГІРНИЧО-МЕТАЛУРГІЙНОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ

Кравцова О. О.

асистент

Карапиш І. А.

здобувач

Криворізький національний університет

Одним із ключових завдань сучасної підприємницької діяльності є забезпечення максимально можливого рівня чистого прибутку. Це спонукає суб'єктів господарювання постійно шукати внутрішні резерви й оптимальні шляхи підвищення ефективності використання наявних ресурсів. Для великих промислових підприємств, зокрема представників гірничо-металургійного комплексу України (ГМК), проблема раціонального управління ресурсним потенціалом набуває особливої ваги через значні масштаби виробництва, високу енергоємність процесів та потребу в великих інвестиційних витратах. У практиці часто трапляються випадки, коли переваги великого виробництва нівелюються

надмірними витратами або втратами ресурсів, спричиненими недосконалістю управлінських механізмів. Саме тому пріоритетним напрямом стає вдосконалення системи менеджменту, орієнтованої на раціональне використання ресурсів і зміцнення фінансової стабільності підприємства.

Фінансова стійкість підприємства визначає його здатність залишатися платоспроможним, підтримувати фінансову рівновагу та забезпечувати безпечний розвиток у довгостроковій перспективі. Вона є базою для оновлення технічної бази, створення виробничих резервів і формування ефективної системи мотивації персоналу. Управління фінансовою стійкістю полягає у впровадженні таких принципів і методів прийняття рішень, які забезпечують зростання прибутковості та капіталу за умови збереження ліквідності та кредитоспроможності підприємства. Водночас надмірна орієнтація на власний капітал без залучення позикових ресурсів може обмежувати темпи розвитку підприємства.

Аналіз фінансових показників підприємств гірничо-металургійного комплексу показує, що на рівень чистого прибутку найбільше впливають такі чинники, як продуктивність праці, постійні витрати та фондовіддача. Моделювання цих взаємозв’язків підтвердило, що підвищення ефективності праці та використання основних фондів сприяє зростанню прибутковості підприємств. Високі значення індексу кореляції та критерію Фішера свідчать про статистичну достовірність і адекватність побудованої моделі.

Для підвищення ефективності діяльності підприємств ГМК України доцільно реалізувати комплекс стратегічних кроків. Насамперед — це технічна модернізація та інноваційний розвиток: впровадження енергоощадних технологій, оптимізація завантаження обладнання, автоматизація та цифровізація виробництва відповідно до принципів Industry 4.0. Важливу роль відіграє вдосконалення управління персоналом: оцінка компетентностей працівників, виявлення їх творчого потенціалу, формування індивідуальних систем стимулювання, які поєднують матеріальні, моральні та адміністративні мотиви.

У фінансовому аспекті важливо забезпечити диверсифікацію джерел фінансування, створення резервних фондів, підвищення ліквідності активів і зниження витратної частини. Інвестиційна політика має бути спрямована на модернізацію виробничої бази, підвищення рівня фондовіддачі та покращення конкурентоспроможності металургійної продукції. Водночас актуальним залишається антикризове управління — системний моніторинг ринкових ризиків, прогнозування коливань кон’юнктури та розроблення заходів стабілізації в умовах невизначеності.

Особливої уваги заслуговує людський капітал — найцінніший і водночас найскладніший ресурс промислового підприємства. Ефективність праці персоналу визначається рівнем кваліфікації, мотивацією, майстерністю та організацією робочого процесу. Тому кадрова політика має ґрунтуватися на принципах гнучкого

управління, що передбачає індивідуальний підхід до стимулювання різних категорій працівників. Такий підхід сприятиме більш раціональному використанню робочого часу, підвищенню продуктивності праці та розкриттю інтелектуального потенціалу персоналу.

Отже, забезпечення фінансової стійкості та ефективного використання ресурсів є ключем до конкурентоспроможності підприємств гірничо-металургійного комплексу України. Їх поєднання з інноваційним розвитком, технологічним оновленням і сучасною кадровою політикою стане основою стабільного зростання прибутковості, зміцнення позицій України на міжнародному ринку металургії та формування стійкої моделі розвитку ГМК у майбутньому.

Список використаних джерел

1. Бланк І. А. Фінансовий менеджмент. Повний курс : підручник. К. : Ніка-Центр, 2011. 736 с.
2. Козак Ю. Г., Ліпсиць І. В. Економіка підприємства : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2019. 480 с.
3. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : підручник. К. : Знання, 2020. 656 с.

УДК 331.101.3

МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ У СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЦІ: ВІД ІЄРАРХІЇ ПОТРЕБ ДО ТЕОРІЇ ОЧІКУВАНЬ

Кравцова О. О.

асистент

Чоботар В. О.

здобувачка спеціальності 073 Менеджмент

Криворізький національний університет

У сучасних умовах економічної конкуренції ключовим фактором успішної діяльності організацій виступає не лише технологічний розвиток або обсяг інвестицій, а передусім ефективне використання людського потенціалу. Працівники формують інноваційні ідеї, приймають управлінські рішення, забезпечують виробництво продукції та підтримують стабільність функціонування підприємства. У цьому контексті мотивація персоналу набуває центрального значення в системі управління організацією. Для визначення ефективних підходів до впливу на поведінку працівників у професійній діяльності доцільно опиратися на класичні психологічні теорії мотивації, серед яких особливе місце займають концепції Абрахама Маслоу, Дугласа Мак-Грегора та Віктора Врума.

Абрахам Маслоу розробив одну з найвідоміших у світі концепцій мотивації - ієрархію потреб. Він вважав, що всі людські потреби можна поділити на п’ять рівнів піраміди: фізіологічні, безпеки, соціальні, потреби у повазі та самореалізації. Згідно

з Маслоу, працівник прагне вищих рівнів мотивації лише після задоволення базових потреб, тому керівник має забезпечити оплату, безпеку та можливості розвитку, а система нематеріальних заохочень підвищує залученість і продуктивність. За Мак-Грегором, теорія X описує працівників як пасивних і потребуючих контролю, що характерно для авторитарного управління.

На противагу цьому Мак-Грегор запропонував теорію Y. Він бачить працівника ініціативним і відповідальним, ефективним за довіри та підтримки; поєднання її з пірамідою Маслоу дозволяє керівнику мотивувати працівників відповідно до їхніх потреб, підвищуючи продуктивність і знижуючи плинність персоналу.

Особливе місце у розвитку сучасних підходів до мотивації займає модель Віктора Врума — теорія очікувань. Вона базується на тому, що рівень мотивації працівника визначається трьома чинниками: очікуванням того, що зусилля приведуть до результату; вірою, що результат буде винагороджений; і цінністю цієї винагороди для самого працівника. Таким чином, мотивація виникає тоді, коли людина бачить логічний зв'язок між своїми діями, досягненнями та отриманою вигодою. Математичне вираження дана теорія отримала в такій формулі:

M = F [Про × І × В], де М - мотивація праці; О - рівень очікувань; І - інструментальність; В - валентність.

Використання теорії Врума на підприємствах ГМК вагоме через великі вимоги до відповідальності, фізичних зусиль та дотримання технологічної дисципліни. Працівники мусять розуміти результати та винагороду за якісне виконання роботи. Оплата, премія, підвищення та соціальні гарантії. Водночас значуще брати до уваги особисті мотиви: для деяких рушієм є грошова винагорода , для інших — визнання, сталість чи професійний розвитку ,тому спосіб мотивації повинен бути еластичним та сфокусованим на персональних цінностях робітників.

Таким чином, поєднання ієрархії потреб Маслоу, теорій X і Y Мак-Грегора та моделі очікувань Врума створює комплексне бачення сучасної системи мотивації. Ці підходи дають змогу розробити ефективні інструменти управління персоналом, які підвищують продуктивність праці, забезпечують стійкий розвиток підприємства та сприяють формуванню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі.

Список використаних джерел

1. Маслоу, А. Г. Мотивація і особистість. Київ : Харків, 2003. 352 с.
2. Врум, В. Н. Робота і мотивація. Київ : ЮНІТІ, 2005. 312 с.
3. Литвиненко, О. М. Мотивація персоналу в умовах ринкової економіки : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2019. 284 с.
4. Роббінс, С. П., Джадж Т.А. Організаційна поведінка. Нью-Йорк : Pearson, 2020. 736 с.
5. Шаповал, В. М. Сучасні підходи до управління мотивацією працівників підприємств. *Економіка та держава.* 2022. № 3. С. 45–50.

УДК 658.562:669

ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГІРНИЧО-МЕТАЛУРГІЙНОГО КОМПЛЕКСУ ТА ЇЇ ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ

Кравцова О. О.
асистент
Тютюнникова С. Д.
здобувачка
Криворізький національний університет

У сучасних умовах стрімкої конкуренції та постійних технологічних змін головним ресурсом будь-якого підприємства стають люди. Саме від рівня компетентності, мотивації та залученості персоналу залежить стабільність і успіх організації. У системі Total Quality Management (TQM) людський фактор посідає центральне місце, адже без активної участі працівників неможливо досягти високої якості продукції. Працівники розглядаються не лише як виконавці, а як повноцінні учасники процесу управління якістю, здатні пропонувати рішення та впливати на вдосконалення виробничих процесів. Їхнє залучення сприяє не лише підвищенню якості продукції, а й зміцненню корпоративного духу, розвитку інноваційності та довіри у колективі.

Система TQM охоплює технічні, організаційні та соціальні аспекти функціонування підприємства. Вона ґрунтується на постійному вдосконаленні процесів, у якому активну роль відіграє кожен член команди. Працівники працюють у міжфункціональних групах під керівництвом лідерів, вирішуючи конкретні завдання та пропонуючи ідеї щодо скорочення витрат або підвищення якості. Стратегія лідерства вищого керівництва полягає в тому, щоб задавати напрям розвитку організації, забезпечувати постійне вдосконалення процесів та слугувати прикладом дотримання принципів якості.

Важливою умовою успішного впровадження TQM є мотивація персоналу, яка формується під впливом психологічних факторів: потреб, очікувань, стимулів та цінностей. Особливе значення у системі має внутрішня мотивація, коли працівник усвідомлює значущість своєї роботи, розуміє її мету та бачить результати власних зусиль. Це стимулює не лише виконання завдань, а й прагнення до постійного вдосконалення професійних і особистих компетенцій.

Метод PDCA (Plan–Do–Check–Act), відомий як цикл Демінга, є основним інструментом системи TQM для безперервного вдосконалення виробничих процесів на підприємствах гірничо-металургійного комплексу. Він передбачає планомірне визначення цілей і завдань покращення якості продукції та ефективності використання основних засобів, впровадження нових технологій, модернізацію обладнання, автоматизацію виробничих процесів та навчання персоналу стандартам

якості. Одночасно здійснюється контроль ефективності впроваджених змін, аналіз техніко-економічних показників підприємства, таких як фондовіддача, рентабельність основних засобів та якість продукції, а також збір зворотного зв'язку від персоналу для подальшого вдосконалення процесів. Завдяки такому підходу підприємство постійно адаптується до змінних умов виробництва, усуває недоліки та забезпечує стійке підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності.

Застосування методу PDCA на підприємствах ГМК дозволяє системно покращувати використання основних засобів, підвищувати продуктивність, знижувати витрати та підвищувати якість кінцевої продукції. Впровадження сучасного обладнання на рудозбагачувальних фабриках, автоматизація контролю технологічних процесів та оптимізація енергоспоживання дозволяють досягти значного економічного ефекту, підвищити фондовіддачу, зменшити коефіцієнт зносу основних засобів та забезпечити більш раціональне використання матеріальних і людських ресурсів.

Таким чином, впровадження системи TQM та циклу PDCA на підприємствах гірничо-металургійного комплексу не лише сприяє підвищенню якості продукції та ефективності виробництва, а й зміцнює економічну стабільність підприємства, підвищує його конкурентоспроможність на внутрішньому та світовому ринках. Безперервне вдосконалення, активна участь персоналу та стратегічне лідерство керівництва створюють умови для стійкого розвитку підприємств ГМК у сучасних умовах високої конкуренції та технологічних змін.

Список використаних джерел

1. Ісакова Н. Б., Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Управління якістю: навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. 312 с.
2. Підгайний І. П. Система управління якістю: концепції та практичне застосування. Київ: КНЕУ, 2018. 256 с.
3. Романенко С. М. Управління якістю на підприємствах гірничо-металургійного комплексу України: методичні рекомендації. Дніпро: ДНУ, 2020. 192 с.
4. Шаповал М. І., Герасименко В. Г. Управління якістю на підприємствах гірничо-металургійного комплексу України. Дніпро: НМетАУ, 2021. 248 с.

УДК 658.15

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВЛАСНИМ КАПІТАЛОМ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

Пархоменко В. П.
магістрант
Святенко С. В.
старший викладач
Криворізький національний університет

Удосконалення управління власним капіталом суб’єкта господарювання сьогодні є ключовим чинником стабільності та конкурентоспроможності підприємств у різних сферах бізнесу, особливо в умовах постійних змін і викликів глобального ринку. Впровадження цифрових технологій та інформаційних систем стає не просто інструментом, а стратегічною необхідністю для ефективного контролю, аналізу та оптимізації структури капіталу, що забезпечує підвищення прозорості та оперативності управлінських рішень. Цифрові платформи дозволяють автоматизувати процеси обліку, аналізу та прогнозування фінансових потоків, що значно підвищує якість управління капіталом і зменшує ризики, пов’язані з невизначеністю зовнішнього середовища.

Особливо важливим є інтеграція цифрових інновацій у системи менеджменту організацій, оскільки це сприяє не лише підвищенню ефективності фінансових процесів, а й формуванню нових моделей взаємодії зі стейкхолдерами, оптимізації бізнес-процесів та розвитку людського капіталу. Впровадження сучасних інструментів аналітики, хмарних сервісів та систем управління даними дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни, адаптуватися до нових умов і забезпечувати сталість розвитку в різних сферах бізнесу. При цьому важливим є формування стратегічного підходу до цифрової трансформації, що передбачає чітке визначення цілей, інтеграцію технологій у всі рівні управління та постійне навчання персоналу.

Незважаючи на позитивні тенденції, залишаються виклики, пов’язані з недостатнім рівнем цифрової грамотності, опором персоналу, фрагментарністю нормативної бази та обмеженими інвестиціями в інновації. Подальший розвиток систем управління власним капіталом потребує не лише технічних рішень, а й комплексного підходу, що враховує специфіку менеджменту, маркетингу, фінансів та інформаційного забезпечення підприємницької діяльності.

Таким чином, удосконалення управління власним капіталом суб’єкта господарювання є важливим інструментом забезпечення фінансової стійкості, конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства в умовах сучасних викликів. Впровадження цифрових технологій, інформаційних систем та інноваційних підходів дозволяє підвищити ефективність управління капіталом, забезпечити прозорість фінансових процесів та оперативно реагувати на зміни

зовнішнього середовища. Важливим є формування стратегічного підходу до управління капіталом, що враховує специфіку бізнесу, потреби ринку та можливості цифрової трансформації. Результати дослідження підтверджують, що інтеграція сучасних технологій та методик управління капіталом сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства, зменшенню ризиків та забезпеченню сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Обидєннова, Т., Васильєв, В. Цифрові технології в управлінні підприємством: теоретичний аспект. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 2023. Вип. 15(30). URL: https://doi.org/10.33296/2707-0654-15(30-12I

2. Паустовська Т.І., Лашкун Г.А. Теоретичний аспект взаємодії інтелектуального капіталу. *Інтелект XXI. Бізнес та інтелектуальний капітал.* 2019. Вип. 1. URL: https://intellect21.nuft.org.ua

СЕКЦІЯ 3
Маркетинг підприємств: проблеми та перспективи розвитку

УДК 658.8:303.62

МЕТОДИ ЯКІСНОГО АНАЛІЗУ В МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕННЯХ: ПОРІВНЯННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОКУС-ГРУП, ГЛИБИННИХ ІНТЕРВ'Ю ТА ЕКСПЕРТНИХ ОЦІНОК

Дашко І.М.,
доктор економічних наук, професор, професор кафедри управління персоналом і маркетингу
Запорізький національний університет, м. Запоріжжя Україна
e-mail: irina.znu@i.ua

У сучасному маркетингу прийняття управлінських рішень значною мірою залежить від точного розуміння потреб і мотивацій споживачів. У цьому контексті якісні методи дослідження залишаються важливим інструментом аналізу споживчої поведінки, навіть на тлі стрімкого розвитку цифрових технологій [1]. Незважаючи на популярність кількісних підходів, саме класичні якісні методи – фокус-групи, глибинні інтерв'ю та експертні оцінки – дозволяють виявити глибинні мотиваційні установки, емоційні фактори та соціокультурні впливи, які не завжди можливо зафіксувати через опитування чи анкетування [2].

У контексті сучасного маркетингового середовища, що характеризується динамічністю змін і зростанням конкуренції, постає необхідність глибокого розуміння поведінки споживачів, їх мотивацій та очікувань. Незважаючи на поширення цифрових інструментів збору даних, якісні методи дослідження залишаються незамінними для виявлення прихованих установок та емоційних складових споживчого вибору [1].

Однак, практичне застосування таких методів як фокус-групи, глибинні інтерв'ю та експертні оцінки супроводжується низкою методологічних і організаційних проблем, що значною мірою впливають на якість, об'єктивність і достовірність отриманих результатів [3]. Зокрема, йдеться про суб'єктивізм інтерпретацій, складність узагальнення результатів через обмежені вибірки, а також високу залежність від людського фактору та кваліфікації дослідника [3].

Таким чином, дослідження зазначеної проблематики є важливим кроком до удосконалення методологічної бази маркетингових досліджень та підвищення ефективності прийняття управлінських рішень у сфері бізнесу та реклами.

У табл. 1 нижче наведено порівняльний аналіз трьох основних якісних методів маркетингових досліджень – фокус-груп, глибинних інтерв'ю та експертних оцінок. Вона дозволяє побачити ключові відмінності між цими підходами за критеріями: суть методу, особливості, переваги та недоліки. Такий формат структуризації

інформації є зручним для вибору відповідного методу залежно від цілей дослідження, характеру ринку та типу споживача [4].

Таблиця 1 – Порівняльна таблиця якісних методів маркетингових досліджень

Метод	**Суть методу**	**Ключові особливості**	**Переваги**	**Недоліки**	**Приклад**	
Фокус-групи [3]	Групова дискусія 6–12 осіб під модерацією, мета – отримання емоційних і мотиваційних реакцій	Динамічна взаємодія; виявлення прихованих мотивів; неочікувані інсайти	Живе спілкування; швидкий фідбек; соціальний контекст споживання.	Домінування активних учасників; вплив модератора; складність узагальнення	Компанія проводить фокус-групу для тестування нової упаковки йогурту. Учасники оцінюють колір, форму, шрифт, дають асоціації, порівнюють із конкурентами. Результати допомагають змінити дизайн перед запуском у виробництво	
					Переваги: отримання групової динаміки, взаємозв’язків думок, виявлення неочевидних аспектів сприйняття продукту	Недоліки: домінування окремих учасників, вплив модератора, суб’єктивізм результатів
Глибинні інтерв’ю [2]	Напівструктурована індивідуальна бесіда для глибокого вивчення мотивів та потреб	Довірчий контакт; вільна структура; адаптація до респондента	Глибина аналізу; унікальні інсайти; мінімізація зовнішнього впливу	Часозатратність; потреба у кваліфікації; складність автоматизації	Маркетолог проводить глибинне інтерв’ю з молодими мамами, щоб з’ясувати, чому вони обирають певну марку дитячого харчування, що їх турбує, як вони ухвалюють рішення, яку роль відіграють поради педіатрів	
					Переваги: глибоке вивчення особистих мотивів, індивідуальний підхід, гнучкість сценарію	Недоліки: потреба у високій кваліфікації інтерв’юера, значні часові затрати, складність узагальнення даних

Експертні оцінки [1; 5]	Збір думок фахівців щодо ринку, ризиків або продукту	Якісна аналітика; досвід експертів; поєднання з Delphi-методом	Швидкість; ефективність для нових ринків; виявлення трендів	Суб'єктивізм; складність відбору експертів; вузькість вибірки	Фармацевтична компанія планує вивести новий препарат на ринок. Вона залучає групу експертів (лікарів, провізорів, маркетологів) для оцінки потенційного попиту, регуляторних бар'єрів і конкурентних ризиків	
					Переваги: швидке отримання професійної думки, можливість аналізу специфічних ринкових ситуацій	Недоліки: обмежене коло експертів, можливі упередження, складність об'єктивної оцінки результатів

Ці методи залишаються необхідними інструментами у глибокому розумінні ринку та споживача**,** особливо у сферах, де цифри не можуть показати повну картину.

На основі вищезазначеного пропонуємо шляхи оптимізації використання якісних методів дослідження у маркетингу:

1. Методологічна чіткість – перед початком дослідження слід чітко визначити мету, завдання, гіпотези та очікувані результати. Це дозволяє обрати оптимальний метод (фокус-групу, інтерв'ю чи експертну оцінку) відповідно до поставлених цілей.

2. Комбінування методів (тріангуляція) – икористання декількох якісних методів одночасно (наприклад, спочатку глибинні інтерв'ю, потім фокус-група) дозволяє порівняти результати і підвищити достовірність висновків.

3. Професійна підготовка дослідників – необхідно інвестувати у навчання інтерв'юерів і модераторів. Високий рівень їхньої кваліфікації забезпечує глибину й якість отриманих даних.

4. Використання спеціалізованого ПЗ для аналізу – програми на кшталт MAXQDA, NVivo або Atlas.ti допомагають структурувати та інтерпретувати великі обсяги неструктурованих даних, скорочуючи час аналізу та підвищуючи об'єктивність.

5. Чіткий відбір респондентів – для якісного дослідження важливо правильно формувати вибірку – орієнтуючись не на кількість, а на релевантність досвіду й поведінки учасників.

6. Візуалізація результатів – представлення даних у вигляді схем, карт асоціацій, діаграм, цитат і кейсів підвищує зрозумілість результатів для замовників і колег.

7. Постдослідницький етап – аналіз має завершуватись висновками, рекомендаціями і практичними сценаріями впровадження результатів у маркетингову стратегію компанії.

Отже, якісні методи маркетингових досліджень – це фокус-групи, глибинні інтерв'ю та експертні оцінки, які відіграють ключову роль у розкритті глибинних споживчих мотивацій, емоцій та ставлень до продуктів. Вони є незамінними на етапах розробки нових продуктів, формування комунікаційних стратегій і тестування ідей.

Попри ряд обмежень, зокрема суб'єктивність результатів та обмежену репрезентативність, застосування правильних методологічних підходів і сучасних інструментів дозволяє значно підвищити ефективність та надійність цих методів.

Оптимізація якісних досліджень через поєднання різних методів, використання спеціалізованого програмного забезпечення та залучення кваліфікованих фахівців відкриває нові можливості для розуміння споживача й прийняття стратегічно обґрунтованих рішень у маркетингу.

Список використаних джерел:

1. Мартинович Н. О., Горник В. Г., Бойченко Е. Б. *Маркетингові дослідження: навчальний посібник*. Київ, 2021. URL: https://surl.li/paorpk (дата звернення: 12.11.2025)

2. Scribbr. *Exploratory Research | Definition, Guide & Examples*. 2023. URL: https://www.scribbr.com/methodology/exploratory-research/ (дата звернення: 12.11.2025)

3. Ільченко Т. В. *Сучасні методи проведення маркетингових досліджень на споживчому ринку*. Дніпро: ДДАЕУ, 2023. URL: https://dspace.dsau.dp.ua/.../Стаття.pdf (дата звернення: 12.11.2025)

4. Дашко І. Класифікація наукових методів: сучасний погляд. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки*, 2025. (2 (66), 149-151. DOI: https://doi.org/10.26661/2414-0287-2025-2-66-22 URL: https://journalsofznu.zp.ua/index.php/economics/article/view/4671 (дата звернення: 12.11.2025)

5. UniMRKT. *In-depth Interviews vs Focus Groups: The Battle of Qualitative Research Techniques*, 2022. URL: https://www.unimrkt.com/blog/in-depth-interviews-vs-focus-groups (дата звернення: 12.11.2025)

УДК 004:659.127.8:061.2

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ У БРЕНД-КОМУНІКАЦІЯХ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Андросова О.Ф.

доктор економічних наук, професор, професор кафедри управління персоналом і маркетингу

Бебешко В.,

магістрант, освітня програма «Маркетинг»

Запорізький національний університет

У сучасних умовах цифровізації суспільства цифрові технології стали ключовим чинником трансформації комунікаційних процесів і формування брендів, зокрема й у неприбутковому громадському секторі. Вони забезпечують не лише ефективну взаємодію громадських організацій (ГО) із цільовою аудиторією, але й дозволяють формувати довіру, підвищувати пізнаванність та підтримувати сталі відносини з партнерами, донорами й учасниками спільнот.

У структурі цифрового бренд-комунікаційного простору виокремлюють чотири ключові групи технологій, які відіграють системоутворюючу роль у формуванні бренду: комунікаційні, аналітичні, автоматизаційні (MarTech) та інноваційні. Вони відрізняються функціональним призначенням, проте в комплексі забезпечують цілісність, керованість і сталість цифрової ідентичності громадської організації.

Як зазначає Чухрай Н. І. [1], цифрові технології у маркетингових комунікаціях дозволяють громадським організаціям здійснювати персоналізований вплив на аудиторію, формуючи довготривалі відносини через інтерактивність і довіру. Класифікація цифрових технологій у бренд-комунікаціях громадських організацій представлена у табл. 1.

Таблиця 1 – Класифікація цифрових технологій у бренд-комунікаціях громадських організацій

Група технологій	**Основні інструменти**	**Функціональне призначення**	**Приклади застосування у діяльності ГО**
Комунікаційні технології	Соціальні мережі (Facebook, Instagram, TikTok), месенджери (Telegram, Viber), вебсайти, блоги, email-розсилки, відео- та стримінгові платформи (YouTube, Twitch)	Забезпечення інформаційної присутності, комунікації з аудиторією, розповсюдження контенту, формування довіри	Ведення соціальних сторінок із тематичним контентом, онлайн-звітування, історії успіху отримувачів допомоги
Аналітичні технології	Google Analytics, Meta Insights, HubSpot, Sprout Social	Збір, систематизація та інтерпретація даних про користувачів, оцінка ефективності кампаній і взаємодії	Визначення портрета аудиторії, аналіз поведінки користувачів, оцінка результативності постів і кампаній

Технології автоматизації маркетингу (MarTech)	CRM-системи (Bitrix24, Salesforce), CMS-платформи (WordPress, Notion), чат-боти, email-маркетинг (Mailchimp, SendPulse)	Автоматизація процесів комунікації, управління базами контактів, персоналізація взаємодії	CRM для волонтерів і донорів, автоматизовані розсилки новин, бот для підтримки зворотного зв'язку
Інноваційні технології	Big Data, штучний інтелект (AI), машинне навчання (ML), доповнена/віртуальна реальність (AR/VR), блокчейн	Поглиблення взаємодії з користувачами, прогнозування тенденцій, візуалізація соціальних ефектів, підвищення прозорості	Використання AI для генерації контенту, AR/VR-кампанії для залучення донорів, блокчейн-звітність для партнерів

Комунікаційні технології – це основа цифрової присутності бренду. Вони створюють публічну «оболонку» організації та забезпечують регулярну взаємодію з аудиторією через соціальні мережі, сайти та мультимедійні платформи. Ключовим чинником ефективності є автентичність контенту, зокрема використання реальних історій, фото- та відеоматеріалів, що відображають соціальну місію організації [2].

Аналітичні технології дозволяють формувати стратегічні рішення на основі даних. Вони дають змогу визначити, які повідомлення найбільше резонують із аудиторією, які канали є найефективнішими, і які сегменти потребують більшої уваги. Це робить управління брендом більш точним і вимірюваним.

Автоматизаційні технології (MarTech) забезпечують оптимізацію маркетингових процесів. Вони скорочують час на виконання рутинних завдань і підвищують ефективність комунікації з донорами, партнерами та волонтерами. Автоматизація є особливо цінною для невеликих ГО з обмеженими ресурсами, оскільки дозволяє досягати значного охоплення з мінімальними витратами.

Інноваційні технології формують новий рівень залучення аудиторії через інтерактивність і персоналізацію. Використання big data, AI та AR/VR відкриває можливості для створення індивідуального користувацького досвіду, а блокчейн – для гарантування прозорості фінансових операцій і зміцнення довіри до бренду.

Таким чином, цифрові технології є не просто допоміжним інструментом комунікації, а стратегічним ресурсом розвитку бренду громадських організацій. Їх комплексне використання створює умови для: побудови довіри через прозорість та публічність діяльності; формування сталих відносин із цільовими аудиторіями завдяки персоналізованим комунікаціям; оптимізації внутрішніх процесів через автоматизацію та CRM-системи; зміцнення репутаційного капіталу за рахунок емоційного та інтерактивного контенту; аналітичного управління іміджем через постійний моніторинг даних і вимірюваність результатів.

Отже, у сучасному диджитал-середовищі брендинг громадських організацій перетворюється на інтегровану цифрову екосистему, у якій поєднуються технології комунікації, аналітики, автоматизації та інновацій. Таке поєднання формує основу цифрового бренду нового покоління, який вирізняється автентичністю,

даноцентричністю (data-driven) і довгостроковою стійкістю.

Список використаних джерел

1. Чухрай Н. І. Цифрові технології у системі маркетингових комунікацій: сучасні тренди та виклики. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2020, №3, с. 45–52.
2. Савчук О. Цифрові інструменти у просуванні соціальних брендів. *Економічний простір*, 2023, №186, с. 112–118.
3. Kapferer J.-N. The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking. 6th ed. London: Kogan Page, 2022.

УДК 658.821

УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

Іванов М.М.
доктор економічних наук, професор
Ткаченко В.І.
магістрант
Запорізький національний університет

Комунікаційна політика підприємства в умовах цифровізації, гібридних форматів роботи та високої інформаційної насиченості середовища набуває ключового значення для формування конкурентних переваг. Традиційна модель, у якій комунікації зводилися до періодичних рекламних кампаній і розрізнених PR-заходів, виявляється недостатньою. Сучасний споживач очікує послідовного, персоналізованого діалогу з брендом у різних каналах, швидкої реакції на запити, прозорості та автентичності. Отже, вдосконалення комунікаційної політики підприємства пов'язане з переходом від фрагментарних активностей до інтегрованих маркетингових комунікацій, що об'єднують офлайн- і онлайн-інструменти, зовнішні та внутрішні меседжі в цілісну систему.

Однією з ключових проблем є розрив між стратегічними цілями підприємства та фактичними комунікаційними практиками. У багатьох компаніях комунікації залишаються реактивними, орієнтованими на короткостроковий приріст продажів або вирішення кризових ситуацій. Відсутність чітко сформульованого позиціонування, єдиного голосу бренду та узгодженості між підрозділами маркетингу, продажів, HR, PR призводить до суперечливих сигналів для різних цільових аудиторій. Вдосконалення комунікаційної політики вимагає, насамперед, стратегічного переосмислення ролі комунікацій - від "допоміжної" функції до інструменту формування довгострокової цінності бренду і відносин із зацікавленими сторонами.

Суттєвим напрямом удосконалення є посилення клієнтоцентричності комунікацій. Йдеться не лише про сегментацію ринку, а про глибоке розуміння потреб, мотивів, бар'єрів і контексту життя різних груп споживачів. Аналіз

клієнтського шляху, виявлення ключових точок контакту, моментів істини, причин незадоволення дозволяють сформувати комунікаційні сценарії, які враховують емоційний стан, інформаційні потреби та очікування клієнта на кожному етапі взаємодії з брендом. Персоналізація контенту, адаптація тону комунікацій, побудова діалогових форматів (чат-боти, онлайн-консультації, інтерактивні платформи) сприяють зміцненню довіри та лояльності [1].

Діджиталізація створює як можливості, так і виклики для комунікаційної політики. З одного боку, соціальні мережі, месенджери, e-mail-маркетинг, власні медіа підприємства дозволяють оперативно доносити повідомлення, отримувати зворотний зв'язок, генерувати та поширювати контент з невисокими витратами. З іншого - зростає ризик інформаційного шуму, "втоми" аудиторії від надмірної кількості повідомлень, репутаційних криз у разі непрофесійних або неетичних комунікацій. Удосконалення комунікаційної політики передбачає вибудову омніканальної стратегії, у рамках якої повідомлення узгоджені за змістом, стилем та візуальною айдентикою в усіх точках контакту - від зовнішньої реклами до сторінок у соцмережах і сервісних скриптів кол-центру.

Важливим аспектом є інтеграція внутрішніх і зовнішніх комунікацій. Репутація бренду на зовнішньому ринку тісно пов'язана з досвідом співробітників усередині компанії. Невідповідність між декларованими цінностями та реальними управлінськими практиками швидко стає видимою через відгуки працівників, публічні конфлікти, витоки інформації. Вдосконалення комунікаційної політики включає розвиток системи внутрішніх комунікацій, прозоре інформування персоналу про стратегічні зміни, участь співробітників у генеруванні ідей, формування культури зворотного зв'язку та діалогу. Це дозволяє перетворювати працівників на амбасадорів бренду і зменшувати ризики репутаційних криз.

Серйозну увагу слід приділити вимірюванню ефективності комунікаційної політики. Традиційні метрики охоплення та частоти контакту доповнюються показниками залученості аудиторії, рівня довіри до бренду, рекомендаційної активності (NPS), якості лідогенерації, конверсії в різних каналах. Використання інструментів веб-аналітики, соціального слухання, опитувань, експериментів (A/B-тестів креативів і форматів) дає змогу будувати надійніші причинно-наслідкові зв'язки між комунікаційними активностями та бізнес-результатами. Удосконалена система KPI допомагає уникати ситуацій, коли "видимі" показники зростають, але реальний внесок комунікацій у досягнення стратегічних цілей залишається сумнівним [2].

Таким чином, удосконалення комунікаційної політики підприємства є комплексним завданням, що охоплює стратегічне позиціонування, орієнтацію на клієнта, омніканальний підхід, інтеграцію внутрішніх і зовнішніх комунікацій, розвиток контент-стратегії, побудову системи вимірювання ефективності, готовність до кризових ситуацій і розвиток компетенцій персоналу. Реалізація таких змін

дозволяє підприємствам підвищити прозорість і послідовність комунікацій, зміцнити довіру до бренду, посилити лояльність зацікавлених сторін і досягти більш стійких результатів у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Попова Н. В. Маркетингові комунікації : підручник / Н. В. Попова, А. В. Катаєв, Л. В. Базалієва [та ін.] ; за заг. ред. Н. В. Попової. Харків : Факт, 2020. 315 с.

2. Калініченко Л. Л. Процедура формування комунікативної політики підприємства зі стейкхолдерами. *Економіка, управління та адміністрування*. 2020. № 2 (92). С. 7-14.

УДК 339.138:330.341

УДОСКОНАЛЕННЯ ТРЕЙД-МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Череп О.Г.

доктор економічних наук, професор

Лічевський А. О.

магістрант

Запорізький національний університет

Трейд-маркетинг посідає проміжне, але стратегічно важливе місце між виробником, посередниками та кінцевим споживачем. Саме через трейд-маркетингові інструменти формується видимість бренду в торговій точці, якість представленості асортименту, ефективність промоакцій і, врешті, рішення покупця біля полиці. Зростання конкуренції в роздрібі, розвиток мережевих форматів, цифровізація торгівлі та зміна споживчої поведінки висувають нові вимоги до організації трейд-маркетингової діяльності та зумовлюють необхідність її системного вдосконалення.

Класичне розуміння трейд-маркетингу як набору акцій із підтримки продажів (знижки, викладки, POS-матеріали, дегустації) сьогодні є недостатнім. Низка підприємств стикається з проблемами фрагментарного планування трейд-активностей, низької прозорості їх економічної ефективності, дублювання акцій у різних каналах збуту, конфліктів між відділами маркетингу, продажів і мерчендайзингу. Наслідком стає “розмивання” промо-бюджетів, перевантаження покупця акціями та слабка віддача від інвестицій у стимулювання збуту. Вдосконалення трейд-маркетингу передбачає перехід від тактичного, реактивного підходу до стратегічного управління взаємодією з каналами розподілу.

Ключовим напрямом удосконалення є посилення аналітичної складової. Прийняття рішень щодо промоакцій, форматів викладки, асортиментної матриці має спиратися на дані: продажі по SKU, еластичність попиту до ціни та знижок, роль позиції в категорії (трафікоутворювальна, іміджева, маржинальна), реакцію різних

форматів торгових точок. Використання інструментів category management, ABC/XYZ-аналізів, оцінювання повної вартості володіння клієнтом для каналу (TCO з боку постачальника) дає змогу оптимізувати промо-портфель і зосередити ресурси на дійсно ефективних активностях. Цифрові платформи збуту створюють додаткові можливості для збору даних і швидкого тестування гіпотез.

Важливим аспектом є підвищення рівня співпраці виробника і роздрібних мереж. Вдосконалення трейд-маркетингової діяльності передбачає перехід від конфронтаційної моделі торгів до партнерської, заснованої на спільному плануванні промо-календаря, узгодженні цілей щодо обсягів, частки полиці, стандартів викладки і рівня сервісу. Спільні проєкти з розвитку категорій, крос-промо між брендами, ко-інвестиції в обладнання й цифрові рішення (електронні цінники, аналітика трафіку в торговому залі) здатні створювати додану цінність як для мережі, так і для постачальника та кінцевого споживача.

Цифровізація відкриває нові інструменти для розвитку трейд-маркетингу. Окрім традиційних POS-матеріалів та in-store промо-акцій, зростає значення digital shelf - представленості бренду на онлайн-полицях маркетплейсів та інтернет-магазинів. Оптимізація контенту (фото, відео, описи, відгуки), використання таргетованих кампаній з переходом у конкретні онлайн-вітрини, інтеграція промокодів та персоналізованих пропозицій дозволяють розширити поняття трейд-маркетингу за межі фізичного магазину. Водночас постає завдання узгодження офлайн- і онлайн-активностей, щоб уникнути канібалізації акцій та конфліктів каналів [1].

Окремим напрямом удосконалення є стандартизація і контроль виконання трейд-маркетингових заходів. Розроблення чітких стандартів викладки, оформлення промо-зон, використання брендованого обладнання, частоти візитів мерчендайзерів та прозора система мотивації торгового персоналу сприяють підвищенню якості реалізації трейд-стратегії в “точці контакту” з покупцем. Використання мобільних додатків мерчендайзерів, фото-фіксації викладки, геолокації, чек-листів і дашбордів контрольних показників дозволяє оперативно виявляти відхилення та коригувати ситуацію в режимі близькому до реального часу.

Важливою умовою успішної трансформації трейд-маркетингу є розвиток компетенцій персоналу та внутрішня координація. Необхідне зміцнення ролі трейд-маркетолога як координатора між продажами, маркетингом, логістикою й фінансами, здатного говорити “мовою цифр” і водночас розуміти поведінку покупця біля полиці. Навчання команди сучасним підходам до category management, аналізу промо-ефективності, роботі з діджитал-інструментами дозволяє перевести трейд-маркетинг з допоміжної функції у стратегічний драйвер зростання.

Отже, вдосконалення трейд-маркетингової діяльності пов’язане з переходом до системного, аналітично обґрунтованого та цифрово підсиленого підходу до роботи з каналами збуту. Інтеграція даних, партнерське планування з мережами, розвиток цифрового виміру полиці, стандартизація та контроль виконання трейд-активностей,

інвестиції в компетенції персоналу створюють передумови підвищення ефективності промо-бюджетів, зміцнення позицій бренду в роздрібі та формування більш ціннісного досвіду для кінцевого споживача.

Список використаних джерел

1. Бурліцька О. П. Сутність трейд-маркетингу як основного інструменту стимулювання збуту. *Галицький економічний вісник*. 2023. Т. 83, № 4. С. 122-129.

2. Фалович В. А. та ін. Основні завдання та тенденції трейд-маркетингу в сучасних ринкових реаліях України. Маркетинг 4.0: стратегічні імперативи та сучасні тенденції : монографія / за ред. В. А. Фаловича. Тернопіль : ФОП Шпак В. Б., 2021. 351 с.

UDC 37.013.8:004

AR/VR TECHNOLOGIES IN MARKETINGTRADE BUSINESS

Maltyz V.V.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Zaporizhia National University

In today's world of digital technologies, more and more companies are looking for ways to innovate in order to increase competitiveness, optimize operations, attract and retain customers. Given the active digitalization of business processes and the level of customer demand for companies, the combination of augmented (AR) and virtual reality (VR) is becoming one of the most promising areas of innovative development of the retail business.

AR and VR technologies are becoming a strategic tool for developing retail businesses, as they allow businesses to create a unique customer experience that combines emotion and personalization. Thanks to augmented reality, potential customers can test the product for sale without physical contact, while virtual reality opens up the possibility of full immersion in digital stores. Studies show that the Ukrainian market is no exception - local brands are increasingly actively implementing these innovations to attract an audience, increase consumer loyalty and optimize sales processes. For the Ukrainian market, the active implementation of such technologies means increasing competitiveness, reducing costs for maintaining retail space, developing omnichannel interaction and forming a modern brand image, which is extremely positive. It should be noted that AR and VR not only expand marketing tools, but also change the consumption model itself, which stimulates sales and increases consumer loyalty [1].

As previously mentioned, in Ukraine, AR/VR is just beginning to be implemented by individual companies in retail, real estate, education, and tourism. However, there is already positive experience from leading companies: retailers such as Rozetka or Comfy are testing augmented reality elements to improve the user experience. This not only increases sales, but also creates a positive emotional connection between the brand and the customer.

So, a significant advantage of the innovative tool is that, in addition to marketing benefits, AR/VR technologies also have a practical function - they reduce costs for physical locations, personnel, etc. Such tools can help optimize decision-making processes, product testing, and creating personalized offers. In addition, these technologies contribute to the expansion of sales markets, companies can attract customers from different regions, even without a physical presence, which is especially relevant for Ukrainian brands that seek to enter new markets.

In conclusion, it should be noted that AR/VR technologies in the retail business are not just a fashion trend, but a strategic development tool. For Ukrainian companies, this opens up the opportunity not only to improve the customer experience, but also to reach a new level of competition in the global environment. The effectiveness of such an approach depends on the integration of technologies into the marketing strategy. An important aspect is that AR/VR technologies are easily integrated, for example, with BIG Data analytics, which helps to predict consumer behavior, as well as develop partnerships between technology startups and retailers.

List of sources used

Ustik T., Shmatok M. Innovative technologies in brand management in small businesses. Economy and Society, (69). 2024 URL:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-130 (date of application 5.11.2025)

УДК 005.591.6:[658.51:338.33]

РОЛЬ ІННОВАЦІЙ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ

Калюжна Ю.В.
кандидат наук, доцент
науковий керівник
Мітков А.В.
здобувач освіти
Запорізький Національний Університет

У сучасних умовах динамічного ринкового середовища впровадження інновацій є ключовим елементом управління товарним асортиментом підприємства. Інновації забезпечують здатність компаній швидко реагувати на зміни попиту, формувати унікальні споживчі цінності та створювати конкурентні переваги, які дозволяють утримувати або зміцнювати позиції на ринку. Вони стають основним інструментом диференціації товарів та можливістю запропонувати споживачеві рішення, що відповідають актуальним ринковим тенденціям.

Інноваційна діяльність безпосередньо впливає на формування конкурентної переваги товарів. Нововведення можуть проявлятися у функціональних характеристиках, дизайні, технологіях виробництва, упаковці, сервісному супроводі

або навіть у способах споживання товару. Підприємства, які системно оновлюють свій асортимент, здатні підвищувати свою стійкість до конкурентного тиску та адаптуватися до ринкових коливань. Гнучкість асортиментної політики, заснована на інноваціях, дає можливість зберігати актуальність пропозиції та швидко реагувати на зміни у вподобаннях покупців.

Управління інноваційним розвитком асортименту передбачає використання різних стратегічних підходів. Серед найпоширеніших – модернізація існуючих товарів, розширення товарних лінійок, розроблення принципово нових продуктів, а також випереджальне впровадження інновацій, що дозволяє компанії першою виходити на ринок із новими рішеннями. Такі підходи забезпечують формування оптимальної структури товарного портфеля та сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

Постійні зміни в технологічному розвитку, зростання споживчих очікувань і глобалізація ринків підсилюють значення інновацій як інструмента адаптації товарної політики підприємства. Інновації дозволяють впроваджувати нові формати товарів, орієнтовані на такі сучасні тенденції, як екологічність, персоналізація, диджіталізація, мобільність та зручність. Використання новітніх матеріалів, енергоощадних рішень, автоматизації та інтелектуальних технологій сприяє підвищенню якості продукції, зниженню виробничих витрат і загальній оптимізації управління асортиментом.

Інновації також відіграють важливу роль у подовженні життєвого циклу товару. На етапах зрілості та спаду оновлення характеристик або дизайну продукції дозволяє підтримувати попит і відновлювати інтерес споживачів. Водночас інноваційні підходи до розроблення нових товарів скорочують час виходу продукції на ринок, що підвищує загальну ефективність товарної політики підприємства.

Формування конкурентоспроможного товарного асортименту має ґрунтуватися на глибокому розумінні потреб споживачів. Маркетингові дослідження стають основою для визначення напрямів інноваційної діяльності, оскільки дозволяють виявити реальні запити цільових сегментів і зменшити ризики, пов’язані з упровадженням нових товарів. Підприємства, що активно аналізують поведінку споживачів і ринкові тренди, здатні точніше формувати інноваційні концепції продуктів та забезпечувати їхню ринкову успішність.

Попри значні переваги, інноваційна діяльність пов’язана з певними ризиками, серед яких фінансові, технологічні та ринкові. Ефективне управління товарною політикою передбачає застосування сучасних інструментів оцінювання ефективності інноваційних проектів, проведення тестування товарних концепцій, аналіз конкурентного середовища та прогнозування попиту. Такий підхід дає змогу мінімізувати можливі втрати та забезпечити успішну реалізацію інноваційної стратегії.

У довгостроковій перспективі інновації становлять фундамент сталого розвитку підприємства. Системне оновлення асортименту сприяє зміцненню ринкових

позицій, зростанню лояльності споживачів, формуванню позитивного іміджу бренду та розширенню можливостей для виходу на нові ринки. Компанії, що приділяють стратегічну увагу інноваційному розвитку, отримують значні конкурентні переваги та здатні ефективніше реагувати на виклики сучасного ринкового середовища.

Інновації є ключовим фактором формування конкурентоспроможного товарного асортименту, оскільки забезпечують підприємству можливість адаптуватися до мінливих умов ринку, задовольняти нові потреби споживачів та створювати унікальні ціннісні пропозиції. Системне впровадження інновацій у товарну політику сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства, зміцненню його позицій у конкурентному середовищі та формуванню стабільних переваг.

Список використаних джерел

1. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг-менеджмент. Київ : Вільямс, 2020. 819 с.
2. Ламбен Ж.-Ж. Стратегічний маркетинг. Київ : Основи, 2019. 506 с.
3. Портер М. Конкурентна перевага: методи досягнення високої ефективності. Харків: Видавництво «Ранок», 2017. 624 с.
4. Окландер М. А., Яшкіна О. В. Маркетингова товарна політика: навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2021. 208 с.
5. Дойль П., Штерн Ф. Маркетинг і стратегічне управління. Львів : Вид-во ЛНУ, 2020. 544 с.
6. Christensen C. The Innovator’s Dilemma. Cambridge : Harvard Business School Press, 2016. 319 с.
7. Kotler P., Armstrong G. Principles of Marketing. London : Pearson, 2022. 736 с.

УДК 339.138:004]:614.2]:316.658.4

ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГ У МЕДИЧНОМУ СЕКТОРІ: ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ

Малтиз В.В.
кандидат економічних наук, доцент
Єнікеєва А.Р.
магістрант
Запорізький національний університет

Розвиток інтернет-маркетингу радикально змінює спосіб, у який пацієнти шукають медичну інформацію, обирають лікарів і медичні заклади, оцінюють якість послуг. На відміну від інших ринків, медичний сектор характеризується високою чутливістю, емоційною напруженістю та асиметрією інформації між пацієнтом і фахівцем. Людина, яка переживає біль, страх за власне здоров'я або здоров'я близьких, перебуває в уразливому психологічному стані, що посилює вплив маркетингових повідомлень. Це зумовлює необхідність розглядати інтернет-

маркетинг у медицині не лише як інструмент просування, а як сферу, де особливо важливими є етичні та психологічні аспекти комунікацій.

Ключовим психологічним чинником є довіра. Пацієнт не може безпосередньо оцінити якість лікування до моменту його отримання, а часто - навіть і після нього. Тому він спирається на сигнали довіри: оформлення сайту клініки, наявність чітко структурованої інформації, прозорість цін, біографії та сертифікати лікарів, відгуки інших пацієнтів, рекомендації авторитетних джерел. Візуальний дизайн, мова текстів, тональність повідомлень формують перше враження про компетентність і доброчесність медичного закладу. Будь-які елементи агресивного продажу, нав'язливі поп-апи, надмірні обіцянки "100 % результату" порушують психологічне відчуття безпеки й можуть знижувати рівень довіри.

Важливу роль відіграють когнітивні упередження, які визначають, як людина сприймає медичну інформацію онлайн. Ефект якоря проявляється у фіксації уваги на першій знайденій інформації (перший відгук, перша стаття в пошуку), ефект доступності - у переоцінці ризиків або користі на основі яскравих історій, кейсів, емоційних відгуків. Пацієнти схильні довіряти інформації, що підтверджує їхні попередні переконання, що створює ризик посилення міфів і хибних уявлень. Інтернет-маркетинг у медичному секторі, побудований без урахування цих чинників, може мимоволі підживлювати тривожність, сприяти самолікуванню або відкладанню візиту до лікаря.

Психологічний комфорт пацієнта значною мірою залежить від стилю комунікації. Людині, яка шукає медичну допомогу, важливо відчути емпатію, повагу та відсутність осуду. Тексти на сайтах, у соцмережах, чат-ботах мають бути написані "мовою турботи": пояснювати терміни простими словами, уникати надмірно формалізованих або холодних формулювань, демонструвати розуміння переживань пацієнта. Водночас важливо не впадати в псевдо-дружній стиль, який знецінює серйозність стану. Баланс між професійністю та людяністю стає ключовим психологічним фактором ефективності інтернет-комунікацій [1].

Потенціал інтернет-маркетингу в медичному секторі полягає у можливості психологічної підтримки й просвітництва. Освітні матеріали, вебінари, FAQ, інтерактивні тести, нагадування про профілактичні огляди можуть зменшувати інформаційну невизначеність, підвищувати суб'єктивне відчуття контролю над власним здоров'ям, мотивувати до відповідальної поведінки. Водночас важливо уникати "інфотейнменту" там, де потрібна серйозна, структурована інформація, а також не підміняти професійну консультацію поверхневими порадами "з інтернету".

Список використаних джерел

1. Іванчук О. В. Інтернет-комунікації підприємства на ринку медичних послуг / О. В. Іванчук, І. П. Войтович. *Управління розвитком*. 2025. № 1. С. 91-96.

УДК 339.138:005.21]:005.591.6

ПОБУДОВА ІННОВАЦІЙНИХ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ

Малтиз В.В.
кандидат економічних наук, доцент
Кошкальда І.А.
магістрант
Запорізький національний університет

Турбулентність ринкового середовища, цифрова трансформація бізнесу та зміна споживчих очікувань роблять традиційні маркетингові підходи недостатніми. Компанії змушені переходити від реактивного маркетингу до проактивного, експериментального та клієнтоцентричного, де стратегія розглядається як динамічна система рішень, що постійно адаптується до нових умов. Інноваційні маркетингові стратегії постають не як набір окремих сучасних інструментів, а як цілісний підхід, що поєднує креативність, дані, технології та культуру швидкого навчання організації. У цьому контексті зростає потреба в методичному підході до формування таких стратегій, які забезпечують сталі конкурентні переваги, а не лише короткострокові пікові результати.

Інноваційна маркетингова стратегія може бути описана як довгостроковий план створення, комунікації та доставлення цінності споживачам, що базується на використанні нових технологій, нестандартних креативних форматів і гнучких моделей взаємодії з клієнтами. Вона інтегрує можливості штучного інтелекту, big data, автоматизації, AR/VR, чатботів та голосових інтерфейсів, поєднує розважальний, освітній і утилітарний контент, застосовує динамічне ціноутворення та персоналізовані пропозиції, залучає спільноти та контент користувачів. У центрі такої стратегії - фокус на довгострокових відносинах із клієнтом, його життєвій цінності та рівні залученості [1].

Ключову роль відіграє клієнтоцентричність і системне управління клієнтським шляхом. Моделювання Customer Journey Map дозволяє глибоко зрозуміти потреби, мотиви й бар'єри цільових сегментів, виявити моменти істини, точки болю та точки радості, визначити критичні точки зростання. На підставі такого аналізу формуються гіпотези щодо нових форматів взаємодії - від тригерних комунікацій і сервісних сценаріїв до програм лояльності нового покоління, які поєднують функціональну, емоційну та соціальну цінність для клієнта.

Серцем інноваційної стратегії є дані та аналітика. Інтегрована інфраструктура у вигляді CRM, CDP, маркетингових та аналітичних платформ дає змогу формувати мікросегменти, прогнозувати ймовірність відтоку, відгуку на пропозиції, реакції на ті чи інші креативи та канали. Завдяки цьому відбувається перехід від масового комунікаційного підходу до персоналізованих рішень у режимі близькому до реального часу. Розгортання систем атрибуції та моніторингу ключових показників - ROMI, CLV, NPS, рівня залученості - підсилює дисципліну прийняття рішень на основі доказів.

Інноваційні стратегії формуються через експериментальність і гнучкість, а не як разовий статичний документ. Практика керованих експериментів охоплює тестування креативів, оферів, цінових умов, сценаріїв воронки продажу, механік залучення, що дає змогу виявляти найдієвіші комбінації елементів маркетингового комплексу. Каузальний аналіз допомагає відокремити справжній вплив маркетингових дій від супутніх факторів і будувати реалістичні моделі впливу кампаній на показники доходу, маржинальності та життєвої цінності клієнта. У результаті стратегія набуває вигляду живого документа, який постійно оновлюється та вдосконалюється [2].

Технологічна складова інноваційної стратегії виходить за межі окремих інструментів. Інтелектуальні рекомендаційні системи, генеративні моделі контенту, чатботи підтримки, прогнозні моделі попиту та відтоку інтегруються в єдині сценарії взаємодії з клієнтами. Автоматизовані тригерні ланцюжки комунікацій, динамічний контент, адаптація повідомлень до контексту користувача і його поведінки в реальному часі формують нову норму для конкурентоспроможного маркетингу. Використання таких технологій дозволяє не лише підвищити ефективність комунікацій, а й відкрити нові формати продуктів і сервісів.

Особливе значення має перехід від одностороннього до двостороннього та багатостороннього створення цінності. Клієнт стає співтворцем продуктів та досвіду бренду: бере участь у краудсорсингових ініціативах, тестуванні прототипів, формуванні сенсів бренду через контент, відгуки, рекомендації та участь у спільнотах. Розвиток брендових спільнот, програм амбасадорства, UGC-платформ посилює ефект соціального доказу та знижує витрати на залучення нових клієнтів. Таким чином, інноваційна стратегія концентрується не лише на транзакціях, а передусім на відносинах.

Реалізація інноваційних маркетингових стратегій дає змогу підвищити релевантність комунікацій і пропозицій для різних сегментів, збільшити рівень залученості й лояльності клієнтів, оптимізувати маркетингові витрати через точніший таргетинг і атрибуцію, прискорити виведення нових продуктів на ринок. У довгостроковій перспективі такі стратегії посилюють конкурентоспроможність компаній, роблять їх менш вразливими до ринкових шоків і змін у споживчій поведінці. Системний підхід до побудови інноваційних стратегій, що поєднує клієнтоцентричність, дані, технології та експериментальну культуру, стає ключовою умовою сталого зростання та розвитку бізнесу в цифрову епоху.

Список використаних джерел

1. Гриценко О. М. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 280 с.

2. Петренко Л. В. Інноваційні маркетингові стратегії підприємств на цифрових ринках. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2021. № 2. С. 34-42

УДК 338.48-6:640.43:658.8

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ РЕСТОРАНІВ У КРИЗОВИХ УМОВАХ

Нікульнікова Г.В.
кандидат економічних наук, доцент
Таран А.С.
здобувач ОПП «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» другого (магістерського) рівня вищої освіти
Криворізький національний університет

Сучасний ресторанний бізнес України функціонує в умовах постійних викликів, спричинених воєнним станом, економічною нестабільністю, зміною споживчої поведінки та порушенням логістичних ланцюгів. У цих умовах особливого значення набуває стратегічне маркетингове планування, яке забезпечує адаптацію ресторану до змін зовнішнього середовища, підтримку конкурентоспроможності та збереження цільової аудиторії.

Ресторанна індустрія є однією з найбільш чутливих до кризових явищ у національній економіці. За даними Державної служби статистики України, за період 2019-2024 рр. спостерігається значне коливання кількості закладів ресторанного господарства, що свідчить про вплив воєнних подій на динаміку розвитку галузі (рис. 1).

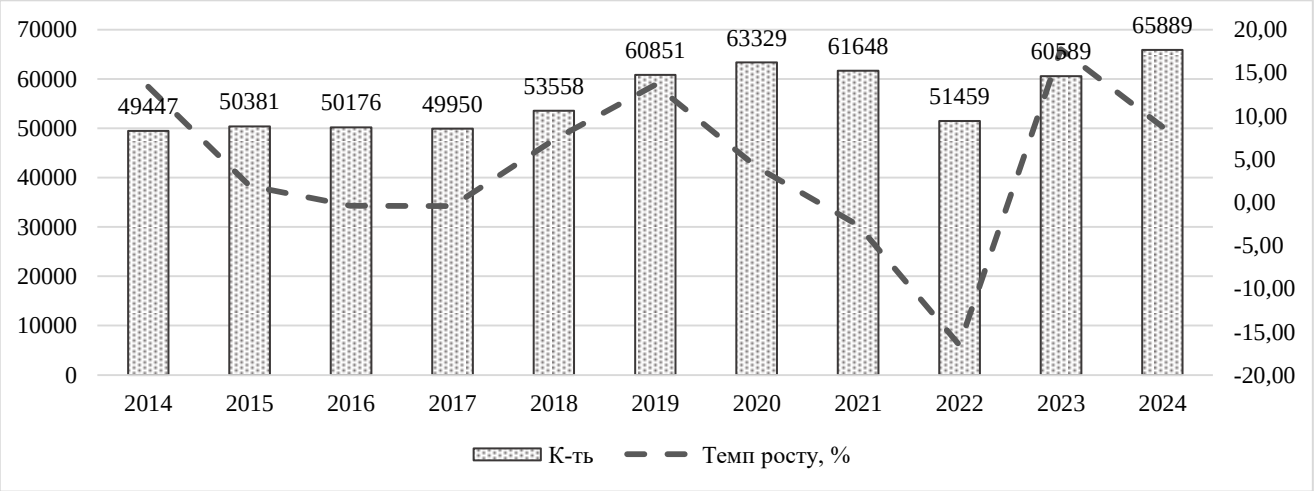


Рис. 1. Динаміка кількості закладів ресторанного господарства в Україні за 2019-2024 рр., од.

Джерело: [1]

Аналіз сучасних умов функціонування ресторанного бізнесу показує, що маркетингова стратегія в період кризи має бути орієнтована на гнучкість, соціальну відповідальність та цифровізацію.

Узагальнення практики провідних українських ресторанних мереж дозволяє виокремити основні підходи до формування їхніх маркетингових стратегій у період воєнного стану (табл. 1).

Таблиця 1 - Характеристика маркетингових стратегій українських ресторанних мереж в умовах воєнного стану в Україні

Ресторанна мережа	Зміни в умовах воєнного стану	Маркетингова стратегія
Kyiv Food Market, «Молодість», «Люди Купера», La Famiglia + «Верес»	Консолідація зусиль ринку, перехід частини закладів у формат кухонь для безоплатного харчування військових і вразливих груп; передача інфраструктури гуманітарним штабам	Формування іміджу соціально відповідального бізнесу, підвищення впізнаваності через участь у волонтерстві, зміцнення лояльності клієнтів
Bakehouse, шеф Lucky (Володимир Ярославський), Mirali	Участь у благодійних проєктах, проведення гастрономічних подій за кордоном для збору коштів, підтримка ініціатив допомоги Україні	Використання персональних брендів шефів для міжнародної комунікації, розширення аудиторії, підвищення престижу української гастрономії
!FEST (Львів)	Масове приготування страв для переселенців і військових, співпраця з міжнародними фондами	Позиціонування як мережі соціальної підтримки, побудова довіри серед нових аудиторій, інтеграція міжнародних партнерств у бренд-стратегію
Mafia, NAM, BAO, Georgia (Тарас та Оксана Середюки)	Переформатування у «гуманітарні ресторани» - доставка їжі військовим, медикам, населенню у сховищах; партнерство з World Central Kitchen	Побудова бренд-стратегії на основі солідарності та допомоги, формування асоціації з надійністю і громадянською позицією
«Мережа ресторанів Файного міста» (Тернопіль)	Безоплатне харчування військових і тероборони; частину виручки спрямовано на підтримку ЗСУ	Поєднання споживання з благодійністю, формування емоційного зв’язку гостя з брендом через участь у допомозі армії

Джерело: [2]

Аналіз представлених у таблиці 1 маркетингових стратегій українських ресторанних мереж показує, що в умовах воєнного стану відбулися істотні трансформації як у стратегічному плануванні, так і в самій філософії ведення бізнесу. Ресторани поступово перейшли від традиційних комерційних моделей до соціально орієнтованих форматів діяльності, де на перший план виходять гуманітарна місія, підтримка суспільства та репутаційна стабільність.

Важливою складовою стратегічного маркетингового планування стало використання персональних брендів і цифрових комунікацій, які забезпечують швидке інформування аудиторії, залучення клієнтів і створення відчуття єдності спільноти. Авторські ресторани, зокрема Bakehouse і Mirali, активно застосовують стратегії емоційного впливу через гастрономічні події, міжнародні проєкти та персональні історії шефів, що посилює імідж української кухні за кордоном.

Соціальна відповідальність поступово стає ключовою конкурентною перевагою. Приклад мережі «Файне місто» демонструє ефективність поєднання

комерційної діяльності з благодійною функцією - гість стає співучасником суспільно значущої справи, що підсилює його прихильність до бренду.

Отже, стратегічне маркетингове планування ресторанів у кризових умовах має спиратися на інтеграцію економічних, соціальних і комунікаційних цілей. Його ефективність визначається не лише здатністю забезпечувати прибутковість, а й умінням створювати соціальну цінність, підтримувати довіру суспільства та формувати позитивний імідж українського бізнесу. Саме поєднання гнучкості, інноваційності та соціальної відповідальності формує основу стійкого розвитку ресторанного сектору в умовах воєнних викликів.

Список використаних джерел:

1. Економічна статистика. Економічна діяльність. Діяльність підприємств. URL : https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm (дата звернення : 07.11.2025)

2. Роїк О. Р., Маліш В. Особливості розвитку ресторанного бізнесу в Україні в умовах воєнного стану. *Економіка та управління національним господарством*. 2023. № 66. С. 94-99. DOI : https://doi.org/10.32843/infrastruct66-14

СЕКЦІЯ 4
Математичні методи в економіці та менеджменті

УДК 658.1+330.131.7

УРАХУВАННЯ ВПЛИВУ ЕКОНОМІЧНОГО РИЗИКУ В СИСТЕМІ КОНТРОЛІНГУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Куліш І.С.
аспірант спеціальності 051 Економіка
Криворізький національний університет

У подоланні негативних впливів ринкового середовища в діяльності підприємства та забезпеченні ефективного стратегічного і оперативного управління, здійсненні належного функціонального та інструментального супроводження реалізації його виробничо-економічної програми і відповідного контролю запланованих заходів важливу роль має відігравати підсистема управління підприємством – система контролінгу [1]. У такому контексті контролінг є інформаційно-аналітичною системою раціонального управління процесом досягнення підприємством кінцевої мети господарювання та ключових планованих результатів виробничо-економічної діяльності через підсистеми його центрів управління прибутком (прибутковістю бізнес-процесів). При цьому, теорія та методологія рейтингового управління в умовах прийняття економічно обґрунтованих управлінських рішень менеджментом сучасного підприємства є тим базисом забезпечення ефективної реалізації функцій контролінгу, у якому рейтинг використовується для аналізу, контролю, обліку, прогнозування та регулювання діяльності підприємства, де обчислення рейтингу повинне інтерпретуватися як комплексна цільова функція рейтингового управління. Кількісні значення такої цільової функції є індикаторами стану техніко-економічної системи (ТЕС) підприємства, обчислені з урахуванням впливу потенційно можливих рівнів економічного ризику. Отже, безумовно виникає потреба як у чіткій постановці методологічних питань щодо теорії ризику і невизначеності, так і у формуванні інструментарію моделювання рейтингового управління бізнес-процесами підприємства.

У процесі реалізації функцій контролінгу на засадах рейтингового оцінювання та управління, неминучим вибором менеджменту підприємства постаєм необхідність спиратися на концептуальні засади ризикології та розглядати ризик як економічну об’єктивно-суб’єктивну категорію, що пов’язана з подоланням невизначеності та конфліктності у ситуації неминучого вибору і відображає міру (ступінь) досягнення сподіваного результату, невдачі та відхилення від цілей з урахуванням впливу контрольованих та неконтрольованих чинників за наявності прямих та зворотних зв’язків [2].

В силу того, що ризик має діалектичну об'єктивно-суб'єктивну структуру визначимося з об'єктом, суб'єктом і джерелами ризику в процесі здійснення функцій контролінгу в рейтинговому оцінюванні та управлінні на підприємстві за умов сучасних трансформацій в ринковій економіці. Об'єктом ризику називатимемо ТЕС підприємства, оцінити ефективність і умови функціонування якої як на далеку, так і близьку перспективу у вичерпній повноті та з необхідною (бажаною) точністю неможливо. Суб'єктом ризику будемо називати менеджмент підприємства, що безпосередньо зацікавлений у результатах ефективного управління об'єктом ризику і має відповідні компетенції щодо такого управління та ухвалення відповідних економічно обґрунтованих рішень стосовно об'єкта ризику.

Джерелами ризику слід вважати чинники, які спричиняють невизначеність та конфліктність. Тому кількісна оцінка ступеня економічного ризику є необхідною складовою у стратегії й тактиці ефективного рейтингового управління на підприємстві. Чим досконалішими є методи аналізу та кількісної оцінки рівня ризику, тим меншим буде чинник невизначеності в економічному обґрунтуванні управлінських рішень.

Узагальнюючи результати аналізу існуючої теорії та методології кількісної оцінки рівня ризику доцільним є формування системи кількісних показників оцінки ризику в абсолютному і відносному вираженні. В абсолютному виразі ризик може визначатися, зокрема, як сподівана величина певного випадкового виробничо-економічного показника, якщо значення цього показника піддається такому виміру. В якості міри ризику в абсолютному вираженні в ризикології також використовують оцінки мінливості показників. Безсумнівний інтерес має така оцінка ризику в системі контролінгу підприємства, яка ґрунтується на широкому спектрі показників результатів діяльності підприємства. У тих випадках, коли відомі можливі наслідки окремих варіантів дій та ймовірності їх настання, то для оцінки ступеня ризику доцільно використовувати сподіване значення випадкового виробничо-економічного показника (математичне сподівання), тобто середньозважену величину. Проте, в окремих випадках показники виробничо-економічної діяльності підприємства в силу своєї випадковості можуть мати асиметричні закони розподілу, що зумовлено низкою причин, зокрема, впливом багатьох факторів на діяльність підприємства. За міру (рівень) економічного ризику може бути взята відносна величина, а саме: відношення можливих відхилень від сподіваного значення випадкового виробничо-економічного показника до певної бази порівняння. Важливо зазначити, що база порівняння вибирається залежно від конкретної ситуації моделювання певного виробничо-економічного показника.

Отже, підхід до кількісної оцінки ступеня економічного ризику, за яку обирають дисперсію, вважається класичним. При цьому, відносні кількісні оцінки економічного ризику особливо цікаві у тих випадках, коли виникає необхідність у порівнянні ризиків об'єктів, що мають, зокрема, різні потужності, масштаби і т.п.

Список використаних джерел

1. Жовновач Р.І., Чередніченко М.Г. Система контролінгу у забезпеченні стабільного розвитку підприємств реального сектору економіки. *Ефективна економіка.* 2017. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6201.

2. Афанасьєв Є.В., Афанасьєв І.Є. Управління ризиками бізнес-процесів // Менеджмент. Фахова підготовка магістра: навч. посіб. / за ред. доктор економічних наук, професор Л.М. Варави, доктор економічних наук, професор Є.В. Афанасьєва. Кривий Ріг: Видавець Р.А. Козлов, 2025. 533 с. (Розділ 6). DOI: http://dx.doi.org/10.31721/978-617-8096-33-5-2025-1-533 . URL: http://ds.knu.edu.ua/jspui/handle/123456789/7219 .

СЕКЦІЯ 5
Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

USING DIGITAL TOOLS IN BUSINESS

Goffman Yuriy
Doctor of Philosophy in Law
Old Polish University of Applied Sciences (StSW) in Kielce, Poland

In the current conditions of digital transformation, the business environment is undergoing significant changes, which makes it necessary to actively implement digital tools in the activities of enterprises. Digital technologies are becoming a key factor in competitiveness, providing enterprises with the ability to quickly process data, automate business processes, optimize resource management, and improve the quality of customer interaction. The use of digital tools allows enterprises to respond faster to changes in market conditions, introduce innovations and form flexible business models.

Digital tools are technology solutions and platforms that help businesses optimize processes, increase efficiency, reduce costs, and improve customer interaction. They are a key component of competitiveness in today's digital environment. The topic of using digital tools in business is becoming particularly relevant, because it is digital technologies that become the basis for innovative development, contribute to increasing productivity and provide new opportunities for growth in a global competition.

Modern businesses use a wide range of digital tools that help automate processes, increase efficiency, improve communication, and make informed management decisions, such as::

1) tools for Business Process Management(BPM): ERP systems (SAP, Oracle, Microsoft Dynamics)-integrated enterprise resource management; CRM systems (HubSpot, Salesforce, Bitrix24) — customer relationship management; document management systems (M.E.Doc, Vchasno, DocuSign);

2) digital communication tools: corporate instant messengers(Slack, Microsoft Teams, Telegram), video conferences(Zoom, Google Meet), collaboration platforms: Google Workspace, Notion;

3) digital marketing tools: SMM platforms(Meta Business Suite, Hootsuite), SEO and analytics (programs and online services that help analyze the site, competitors, keywords, technical condition of pages and external links), Email marketing: MailChimp, SendPulse;

4) tools for sales and e-commerce: online platforms and online payment systems;

5) cloud services and data storage;

6) financial and accounting digital tools;

7) project management and cybersecurity tools;

8) tools using artificial intelligence (ChatGPT, Gemini, Claude), AI analytics and forecasting tools (DataRobot, IBM Watson), etc.

The main problems that businesses face when using digital tools are: poor quality or lack of IT infrastructure, technical failures and dependence on services, low level of digital competence of personnel and resistance to change, lack of qualified personnel, insufficient security of digital systems, high cost of implementing digital tools and their maintenance, etc.

From our point of view, in the context of innovative changes and the acceleration of globalization processes, the main directions for improving the use of digital tools in business include:

- modernization of the IT infrastructure;
- implementation of a system for evaluating the effectiveness of digital solutions;
- development of a digital transformation strategy;
- improving the digital competence of personnel;
- formation of a digital corporate culture;
- cost optimization for digital tools;
- attracting grants and government programs to support digitalization;
- implementation of business intelligence systems;
- optimization of business processes and implementation of digital marketing tools (SEO, SMM, analytics, targeting).

Thus, the use of digital tools in business today is a key factor in improving the competitiveness and ensuring the sustainable development of enterprises. The rapid development of information technologies contributes to the transformation of traditional business models, the improvement of operational processes and the formation of new forms of interaction with customers. Digital solutions-such as CRM systems, ERP platforms, analytics tools, cloud services, and digital marketing-allow you to optimize resource management, improve the quality of Service, provide quick access to data, and automate a significant part of your activities.

At the same time, effective implementation of digital tools requires a comprehensive approach. Enterprises should take into account the organizational, technical, financial and personnel aspects of digitalization. Among the main challenges are the insufficient level of digital literacy of personnel, cybersecurity risks, incompatibility of technological solutions and the high cost of implementing modern systems. Overcoming these barriers requires strategic planning, investment in the development of IT infrastructure, training of personnel and the formation of a digital corporate culture.

So, digitalization of business is not only a modern trend, but also a necessary condition for the effective functioning of enterprises in a dynamic market environment. The use of digital tools provides increased productivity, transparency of business processes, improved communications, strengthening market positions and creating new competitive advantages. Successful digital transformation enables businesses to be more flexible, innovative, and customer-oriented, which determines their potential for growth in a global competitive environment.

УДК 330.341.1:334.012.64:005.342

БІЗНЕС-МОДЕЛІ В КРЕАТИВНОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ

Шахно А.Ю.
доктор економічних наук, професор
Ільченко В.О.
асистент
Єніна А.І.,
здобувач
Криворізький національний університет

У сучасних умовах соціально-економічних трансформацій та глобалізації світової економіки значно зростає роль креативного підприємництва як рушійної сили інноваційного розвитку. Креативна економіка - це не лише новий тип господарювання, але й форма реалізації інтелектуального потенціалу суспільства, що забезпечує створення доданої вартості за рахунок творчості, інновацій та культурної самобутності. Саме тому дослідження бізнес-моделей у креативному секторі набуває особливої актуальності, адже від ефективності обраної моделі залежить здатність підприємства не лише вижити на ринку, а й перетворити творчі ідеї на сталий економічний результат.

В Україні розвиток креативного підприємництва має значний потенціал, проте стикається з низкою системних викликів. Нестабільність економічного середовища, воєнні ризики, недостатня інституційна підтримка та низький рівень фінансової грамотності представників креативних індустрій ускладнюють побудову сталих бізнес-моделей. Водночас цифровізація, розширення онлайн-комунікацій та глобальні культурні тенденції відкривають нові можливості для формування конкурентоспроможних креативних бізнесів. Саме тому розробка ефективних бізнес-моделей у креативному підприємництві є пріоритетним завданням для сучасної економіки знань [1].

Основна проблематика формування бізнес-моделей у креативному підприємництві полягає в поєднанні творчого процесу з економічною ефективністю. Часто креативні фахівці орієнтовані передусім на художній чи соціальний результат, а не на прибутковість. Відсутність чіткої структури бізнес-моделі, слабке розуміння ринкових механізмів, неефективне використання нематеріальних активів (бренду, авторських прав, унікальних технологій) призводять до втрати потенційних доходів. Додатковими перешкодами є обмежений доступ до фінансування, низький рівень державної підтримки інноваційних проєктів, нестача професійних менеджерів у креативних галузях і фрагментарність ринку.

Важливою проблемою залишається також відсутність єдиної методології побудови бізнес-моделей для креативних підприємств. Традиційні індустріальні підходи не враховують специфіку творчої діяльності, де основним активом є інтелектуальний продукт, а цінність часто має суб’єктивний характер. Тому виникає

потреба у гнучких, адаптивних моделях, здатних швидко реагувати на зміни попиту, технологічні тренди та культурні зрушення.

Ефективна бізнес-модель у креативному підприємництві має ґрунтуватися на принципах інноваційності, партнерства, цифровізації та соціальної відповідальності. Вона повинна забезпечувати баланс між творчою свободою та економічною ефективністю, сприяти створенню конкурентоспроможного креативного продукту й сталому розвитку галузі в умовах глобальних викликів.

Серед основних засобів формування ефективних бізнес-моделей у креативному підприємництві можна виділити кілька напрямів: 1) використання canvas-моделі як універсального інструменту стратегічного планування дозволяє систематизувати діяльність підприємства за ключовими блоками - ціннісна пропозиція, клієнтські сегменти, канали збуту, ключові партнери, ресурси, структура витрат і джерела доходів. Цей підхід допомагає поєднати творчі ідеї з практичною реалізацією на ринку; 2) цифровізація процесів, що включає створення онлайн-платформ для просування продуктів, використання соціальних мереж, технологій штучного інтелекту, VR/AR, NFT для монетизації контенту та формування спільнот навколо бренду; 3) мережева взаємодія між творчими фахівцями, маркетологами, інвесторами, IT-спеціалістами та державними структурами створює умови для формування креативних екосистем, у межах яких відбувається обмін знаннями, досвідом і ресурсами; 4) моделі спільного фінансування (краудфандинг, краудінвестинг, платформи підтримки авторів типу Patreon), які стають ефективним інструментом залучення фінансів та підвищення лояльності аудиторії [2].

До основних заходів розвитку бізнес-моделей у креативному підприємництві належать:

1. Створення кластерів креативних індустрій у містах та регіонах України, які забезпечуватимуть спільний доступ до інфраструктури, маркетингової підтримки й менторства.
2. Розробка державних і муніципальних програм підтримки креативного бізнесу, що включають гранти, податкові пільги, пільгове кредитування.
3. Інтеграція освітніх програм із розвитку підприємницьких компетенцій у системи підготовки фахівців творчих професій.
4. Стимулювання міжнародної співпраці та участі українських креативних підприємців у глобальних культурних проєктах і виставках.
5. Формування правових механізмів захисту інтелектуальної власності, що забезпечить безпечну монетизацію творчих продуктів і зменшить ризики їхнього копіювання [3].

Таким чином, в перспективі саме креативне підприємництво може стати основою інноваційного зростання національної економіки. Бізнес-моделі, що поєднують творчість, технології та сталі фінансові механізми, сприяють формуванню нових форматів зайнятості, розвитку малого й середнього бізнесу, підвищенню культурного іміджу держави.

Список використаних джерел

1. Андросова О. Ф. Бізнес-моделі в креативних індустріях: сучасні тенденції розвитку. *Вісник Київського національного економічного університету. Економічні науки.* 2023. № 187. С. 42–49.

2. Остапенко А. С. Формування ефективних бізнес-моделей у креативному секторі економіки. *Вісник економічної науки України.* 2023. № 2. С. 75–80.

3. Шахно А.Ю. Стан та проблеми розвитку бізнесу в умовах інноваційної діяльності. *Вісник Криворізького національного університету*. 2023. Вип. 56. С. 143-152.

УДК 658.152:658.155

БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОЦІНКИ ПРИБУТКОВОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Шахно А.Ю.
доктор економічних наук, професор
Лашкун Г.А.
асистент
Батеха Д.І.,
здобувач магістратури
Криворізький національний університет

В умовах сучасної ринкової економіки суб'єкти господарювання повинні мати високий рівень організованості та вміння планувати свою діяльність, аби забезпечити стабільність, прибутковість і конкурентні переваги. Бізнес-план слугує ключовим інструментом у підприємницькій діяльності, який дозволяє структуровано визначати стратегічні цілі, прогнозувати фінансові показники, а також аналізувати ризики та ринкові перспективи. Його економічна функція полягає у створенні чіткої моделі роботи підприємства, що забезпечує ефективне управління ресурсами та сприяє досягненню максимального прибутку в умовах жорсткої конкуренції.

Бізнес-план - це комплексний стратегічно-аналітичний документ, що відображає концепцію підприємницької діяльності, поетапно структурує реалізацію бізнес-ідеї, передбачає раціональне управління ресурсами, містить детальний аналіз ринку, фінансові розрахунки та оцінку ризиків, а також слугує основою для прийняття управлінських рішень і залучення інвесторів [1].

Основою бізнес-плану є концепція, сформована на основі детального аналізу внутрішніх ресурсів та зовнішніх умов діяльності підприємства. Вона враховує дослідження цільових сегментів ринку, оцінку конкурентного середовища, аналіз галузевих тенденцій та визначення уподобань споживачів, що дає змогу сформулювати стратегічні цілі та окреслити шляхи їх досягнення.

Призначення бізнес-плану полягає у тому, що він допомагає підприємству реально оцінити ідею, втілити її у відповідну документацію, обґрунтувати

ефективність та виявити сильні й слабкі сторони проекту, залучити необхідні фінансові ресурси та керувати процесом його реалізації.

Бізнес-план реалізує низку важливих функцій, що відображають його економічну та управлінську значущість, а саме: 1) використання бізнес-плану для формування стратегії розвитку; 2) планування діяльності компанії; 3) залучення фінансових ресурсів у вигляді кредитів чи позик; 4) привертання уваги потенційних партнерів, готових інвестувати власні кошти або передати технології для впровадження проєкту; 5) залучення персоналу до процесу підготовки бізнес-плану, що сприяє кращій поінформованості та мотивації працівників для досягнення поставлених цілей [1].

На нашу думку, в сучасних умовах ведення бізнесу для організації ефективної діяльності суб'єктів господарювання та підвищення їх прибутковості важливо застосовувати різноманітні стратегії, а саме: залучення імпакт-інвестицій; диверсифікація інвестиційних джерел; співпраця з державними та міжнародними програмами, підтримка досліджень та інновацій; впровадження освітніх програм для підвищення обізнаності; застосування програми підтримки незахищених верств населення тощо.

Інноваційні підходи у бізнес-плануванні передбачають використання сучасних методів та інструментів для розробки та реалізації бізнес-ідей, що виходять за рамки традиційних підходів. Це включає в себе застосування гнучких методологій, аналіз великих масивів даних, використання штучного інтелекту та розробку стратегій, орієнтованих на майбутнє [2].

На сьогоднішній день можна виділити декілька основних напрямків застосування інноваційних рішень в процесі створення бізнес-плану:

1. Використання цифрових технологій: платформи для онлайн-бізнес-планування (LivePlan, BizPlan) з автоматичними розрахунками та шаблонами; хмарні сервіси для спільної роботи над планом у реальному часі; Big Data для аналізу ринку та прогнозування трендів.

2. Інтеграція штучного інтелекту (AI): автоматичний збір та аналіз ринкових даних; моделювання фінансових сценаріїв; генерація пропозицій щодо оптимізації витрат і підвищення прибутковості.

3. Адаптивне планування: перехід від статичних документів до живих бізнес-планів, які регулярно оновлюються; використання методології Agile для швидкої реакції на зміни.

4. Застосування екологічних та соціальних інновацій: включення у бізнес-плани концепцій сталого розвитку та ESG-показників; інноваційні моделі «зеленої» логістики, енергоефективного виробництва.

5. Впровадження інноваційного маркетингу: використання інноваційних підходів до просування продуктів та послуг, таких як influencer marketing, персоналізований маркетинг, AR/VR experience.

6. Застосування фінансових інновацій: використання краудфандингу та краудінвестингу як альтернативи традиційному кредитуванню; токенізація активів та використання блокчейн-рішень [1].

Таким чином, оцінка прибутковості в межах бізнес-планування дозволяє не лише визначити очікувані фінансові результати, а й виявити чинники, що впливають на їх досягнення. Це створює підґрунтя для розробки дієвих механізмів управління витратами, вибору ефективних бізнес-моделей і підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

Список використаних джерел

1. Мірошниченко О.В., Приходько О.Ю., Іоргова Е.В. Бізнес-планування у сучасному підприємницькому середовищі: теоретико-прикладний аспект. *Трансформаційна економіка*. 2024. № 2 (07). С. 50–54. URL: https://www.transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/100

2. Шахно А.Ю. Стан та проблеми розвитку бізнесу в умовах інноваційної діяльності. *Вісник Криворізького національного університету*. 2023. Вип. 56. С. 143-152.

УДК 658:005.591.6:355.01

ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Шахно А.Ю.
доктор економічних наук, професор
Крютченко С.К.
здобувач
Кожанов В.О.
здобувач
Криворізький національний університет

В умовах війни, яка суттєво вплинула на економіку України, питання інноваційного розвитку бізнесу набуло особливої актуальності. Воєнні виклики змусили підприємства адаптуватися до нових реалій, що стимулювало активне впровадження цифрових, фінансових і організаційних інновацій.

Інновації є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств, особливо в умовах воєнної нестабільності. Вони охоплюють цифровізацію, нові підходи до управління персоналом, фінансові технології та гнучкі бізнес-моделі [1].

Сучасні науковці визначають інноваційні інструменти як сукупність методів, технологій і практик, які забезпечують адаптацію бізнесу до кризових умов і дозволяють підтримувати його ефективність. Одним із головних напрямів адаптації стало використання цифрових технологій у бізнес-процесах. Підприємства активно переходять на хмарні рішення (Google Cloud, AWS, Microsoft Azure), електронний документообіг, CRM- та ERP-системи (Bitrix24, Zoho, Odoo), що дозволяє організовувати дистанційну роботу та зберігати дані [2].

Військові дії створюють критичні виклики для бізнесу: порушення логістики, нестабільність попиту, руйнування інфраструктури, кадрові втрати, зниження інвестиційної активності та постійні ризики. У таких умовах класичні моделі управління втрачають ефективність, а виживання підприємств значною мірою залежить від здатності швидко впроваджувати інновації та цифрові рішення. Саме інноваційні інструменти дозволяють бізнесу адаптуватися до нестабільності, забезпечувати безперервність роботи та створювати нові можливості розвитку. Під час війни пріоритетом стає максимальна мобільність і гнучкість. Цифрові технології забезпечують можливість дистанційної роботи, збереження формату управління та доступ до даних у будь-яких умовах.

В умовах релокації бізнесу використовуються інструменти віддаленої взаємодії (Zoom, Slack, Trello, Notion), які забезпечують координацію і контроль ефективності праці. Фінтех-платформи (Monobank, Revolut, Wise) спрощують розрахунки, а краудфандингові сервіси (Спільнокошт, Patreon) допомагають залучати фінансування. Також зростає використання криптовалют як альтернативного інструменту стабільності [2]. Війна стимулювала появу нових підходів до логістики та виробництва. Багато підприємств здійснили релокацію на західні регіони України, оптимізувавши ланцюги постачань. Застосування систем управління постачаннями (SAP, Oracle SCM) та аналітики на базі штучного інтелекту допомагає мінімізувати витрати.

В сучасних умовах інноваційних змін активне впровадження автоматизованих систем управління зменшує залежність від людського фактору. Технології штучного інтелекту (AI) і великі дані (Big Data) дозволяють прогнозувати попит, керувати ризиками й оптимізувати витрати. Інноваційна маркетингова діяльність відіграє важливу роль у взаємодії зі споживачами. Підприємства впроваджують digital-first стратегії, використовуючи штучний інтелект для персоналізації реклами [1].

В умовах війни ключову роль у збереженні бізнесу відіграють державні програми – «Дія.Бізнес», релокація підприємств, грантова підтримка малого та середнього бізнесу [3]. Ці ініціативи сприяють економічній стійкості, створенню робочих місць і залученню інвестицій. Одним із пріоритетних напрямів сьогодення є розвиток соціального підприємництва та принципів ESG (Environmental, Social, Governance). Компанії підтримують ЗСУ, внутрішньо переміщених осіб і місцеві громади [3].

У зв’язку зі зростанням кількості кібератак підприємства активно інвестують у кіберзахист: багатофакторну автентифікацію, VPN, шифрування та резервне копіювання. Розробка стратегій цифрової стійкості та Business Continuity Plan дає змогу мінімізувати наслідки атак. У кризових умовах важливими стали мережеві форми співпраці — кластери, кооперативи, бізнес-альянси. Такі структури дають змогу обмінюватися ресурсами та залучати міжнародну підтримку. Входження у глобальні інноваційні екосистеми відкриває шлях до нових ринків та інвестицій [2].

Отже, основними напрямами удосконалення використання інноваційних інструментів ведення бізнесу під час війни є: оптимізація бізнес-процесів, інвестиції

в хмарні рішення та автоматизацію, посилення кібербезпеки, розвиток цифрової грамотності працівників, використання інструментів віддаленої взаємодії (онлайн та цифрові платформи), пошук партнерств та грантових програм тощо.

Таким чином, під час війни підприємства переходять до стратегічної трансформації, орієнтованої на гнучкість, цифровізацію й соціальну відповідальність. Підприємства, що активно впроваджують цифрові та інноваційні рішення, здатні не лише мінімізувати збитки, а й сформувати нові конкурентні переваги, вийти на нові ринки та забезпечити стійкий розвиток у післявоєнний період. Більшість інновацій, запроваджених під час війни, залишаються актуальними і після її завершення. Інноваційні інструменти ведення бізнесу стали основою стійкості української економіки, сприяють розвитку, залученню інвестицій і підготовці до післявоєнного відновлення.

Список використаних джерел

1. Євтушенко Н.М., Стеценко Д.І. Цифрова трансформація бізнесу в умовах війни в Україні: виклики та можливості. *Економічний простір.* 2024. № 191. URL: https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1558

2. Шведа Н., Гарматюк О., Кужда Т., Машлій Г., Юрик Н. Цифрова трансформація як імператив інноваційного розвитку бізнес-процесів в умовах воєнного стану (досвід України). *Економіка розвитку*. 2024. № 23 (2). С. 69-79.

3. Дослідження стану та потреб українського бізнесу під час війни. *Дія. Бізнес*. 2025. URL: https://business.diia.gov.ua/analytics/research/doslidzhennia-stanu-ta-potreb-ukrainskoho-biznesu-pid-chas-viiny

УДК 330.341.1:334.012.64:005.342

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК БІЗНЕСУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОВСТІ ЯК ФАКТОР ЗРОСТАННЯ ПРИБУТКОВОСТІ

Шахно А.Ю.
доктор економічних наук, професор
Повалій Ю.В.
здобувач
Літовченко А.С.,
здобувач магістратури
Криворізький національний університет

Сучасний етап розвитку української економіки відбувається в умовах глибокої невизначеності, зумовленої триваючими воєнними діями, економічною нестабільністю та геополітичними викликами. Традиційні моделі управління виявляються неефективними в умовах перманентних змін, що змушує компанії шукати інноваційні шляхи адаптації. Інновації сьогодні стають не лише інструментом підвищення конкурентоспроможності, але й умовою виживання бізнесу.

Інноваційний розвиток суб'єктів господарювання передбачає систематичне впровадження нових технологій, продуктів, управлінських рішень та бізнес-процесів, що забезпечують якісне покращення результатів діяльності. Інновації стають ключовим інструментом адаптації до динамічних змін ринкового середовища, нестабільності та посилення конкуренції [0].

У сучасних умовах невизначеності, коли ринок нестабільний, спостерігаються коливання попиту, цін та логістичних ланцюгів. Інноваційні рішення дозволяють підприємству сформувати конкурентні переваги, підвищити ефективність управління та забезпечити стійке зростання прибутковості.

Невизначеність є об'єктивною характеристикою сучасної економіки, зумовленою такими чинниками:

– нестабільність глобальних ринків і цінових трендів;
– технологічні прориви, що швидко змінюють правила конкуренції;
– посилення впливу цифрової трансформації;
– геополітичні та соціально-економічні ризики.

У таких умовах традиційні бізнес-моделі стають недостатньо гнучкими, а підприємства, що не впроваджують інновації, ризикують втратити частку ринку і знизити прибутковість. На думку Коваленко М. П. [0], інновації в умовах невизначеності характеризуються кількома ключовими особливостями. По-перше, швидкість адаптації часто перевищує якість рішень - підприємства змушені швидко впроваджувати рішення, навіть якщо вони не є ідеальними. По-друге, ітеративність інноваційних процесів дозволяє постійно вдосконалювати та корегувати рішення відповідно до змін зовнішнього середовища.

Інновації в умовах невизначеності стали критично важливими для виживання та розвитку українських підприємств. Найбільш успішними виявилися компанії, що поєднують технологічні інновації з організаційними змінами, ефективним управлінням фінансовими ресурсами та розвитком людського капіталу. У сфері цифрової трансформації найбільш поширеними є впровадження хмарних рішень (67% підприємств), автоматизація бізнес-процесів (54%) та розвиток e-commerce (48%). Ці заходи дозволяють знизити операційні витрати та підвищити стійкість бізнесу до зовнішніх шоків.

Організаційні інновації включають перехід на гнучкі форми роботи (83% підприємств), створення адаптивних організаційних структур (61%) та формування кризових штабів (45%). Такі зміни дозволяють швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та ефективно управляти ризиками. Важливим аспектом є також розвиток корпоративної культури, спрямованої на інновації та зміни. В умовах війни та невизначеності ефективне управління персоналом включає цілий комплекс заходів. Найбільш ефективними виявилися програми психологічної підтримки (78% підприємств), гнучкий графік роботи (72%), дистанційна робота (68%) та програми підвищення кваліфікації (45%) [3]. В умовах війни 62%

українських підприємств повністю змінили свої маркетингові стратегії. Основними пріоритетами стали акцент на соціальній відповідальності, розвиток онлайн-продажів, персоналізація комунікації з клієнтами та активне використання соціальних мереж для комунікації [2].

Основними напрямами інноваційного розвитку бізнесу в умовах невизначеності є: впровадження цифрових технологій та штучного інтелекту (AI, IoT, Big Data, хмарні сервіси); автоматизація виробництва й логістики; використання енергозберігаючих та екологічних рішень; впровадження інноваційних систем мотивації персоналу. цифровий маркетинг та аналітика поведінки клієнтів; використання інноваційних каналів комунікації (чат-боти, соцмережі, перехід до електронної комерції); створення бізнес-екосистем, розвиток циркулярної економіки та використання відновлюваних джерел енергії; інтеграція в європейські інноваційні мережі [4].

Таким чином, інноваційний розвиток бізнесу в умовах невизначеності є ключовим фактором його стійкості та прибутковості. Він дозволяє підприємствам: ефективніше управляти ризиками, оптимізувати витрати, підвищувати якість продукції та сервісів, зміцнювати конкурентні позиції, формувати нові джерела доходу. Інновації виступають не лише інструментом оперативного реагування на виклики ринку, а й стратегічним ресурсом, що забезпечує довгострокове зростання прибутковості та розвиток суб'єкта господарювання. Досвід, отриманий українськими підприємствами в умовах війни, може стати основою для формування нової, більш стійкої та інноваційної моделі бізнесу.

Список використаних джерел

1. Анопа А., Ілляшенко С. Особливості ведення інноваційного бізнесу в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*. 2025. №71. URL : https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5538/5476

2. Коваленко М. П. Інноваційний розвиток бізнесу в умовах невизначеності. *Економіка України*. 2022. №5. С. 45-78.

3. Шумський В. І. Антикризове управління підприємством в умовах воєнного стану. Київ: Ліра-К, 2023. 345 с.

4. Шахно А.Ю. Стан та проблеми розвитку бізнесу в умовах інноваційної діяльності. *Вісник Криворізького національного університету*. 2023. Вип. 56. С. 143-152.

УДК 658:005.21:005.591.6

СУЧАНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КРЕАТИВНОГО ПІДПРИЄНИЦТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ

Шахно А.Ю.
доктор економічних наук, професор
Тихонська М.В.
здобувач
Тімошенко К.В.,
здобувач
Криворізький національний університет

У сучасних умовах глобальної конкуренції креативне підприємництво набуває особливого значення як один із найдинамічніших секторів економіки, що поєднує інновації, творчість та підприємницьке бачення. Швидкий розвиток цифрових технологій, поява нових комунікаційних платформ і зміна споживчих уподобань зумовлюють необхідність формування ефективних стратегій розвитку креативних бізнесів. Конкурентоспроможність підприємств креативної економіки значною мірою залежить від здатності генерувати унікальні ідеї, перетворювати їх на комерційно успішні продукти та швидко адаптуватися до змін ринку.

У цих умовах стратегічний підхід стає ключовим інструментом забезпечення сталого розвитку. Сучасні стратегії розвитку креативного підприємництва спрямовані на підвищення інноваційного потенціалу, зміцнення брендової ідентичності, розширення ринкових можливостей та залучення нових форматів співпраці. Значну роль відіграє також цифровізація, яка відкриває доступ до глобальних ринків, дозволяє створювати та просувати унікальний контент, а також оптимізує бізнес-процеси [1].

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та посилення конкурентної боротьби креативне підприємство стає важливою складовою економічного зростання. Воно поєднує економічні, культурні та соціальні аспекти, спрямовані на створення нової цінності за рахунок творчості, інноваційних ідей та унікального підходу до задоволення потреб споживачів. Креативне підприємство – це особлива форма підприємницької діяльності, заснована на використанні інтелектуального потенціалу, культурної спадщини, новітніх технологій і творчих здібностей особистості. Сучасні креативні підприємства розвиваються завдяки активному впровадженню нових ідей, технологій та методів роботи.

Інноваційні стратегії включають: цифровізацію бізнес-процесів; використання штучного інтелекту та автоматизації; створення нових продуктів та форматів контенту; гнучкі моделі управління тощо. Такі інструменти дозволяють підприємствам реагувати на зміни ринку, скорочувати витрати та забезпечувати високу швидкість реалізації ідей. Цифрові технології є ключовим чинником розвитку креативного підприємництва. Вони формують нові можливості для:

масштабування креативних продуктів (онлайн-платформи, маркетплейси тощо); персоналізації клієнтського досвіду; впровадження електронної комунікації та онлайн-маркетингу; розширення міжнародної присутності без значних фінансових затрат [2].

В Україні креативні індустрії набувають дедалі більшого значення. До них належать дизайн, реклама, кінематограф, видавнича справа, IT, архітектура, освіта, креативний туризм, мода, музична індустрія тощо. Однак, попри значний потенціал, креативний сектор стикається з рядом викликів: нестачею фінансових ресурсів, обмеженим доступом до міжнародних ринків, відсутністю системної державної підтримки, браком бізнес-компетенції у творчих фахівців.

Основні напрями стратегічного розвитку креативного підприємництва передбачають цифровізацію, впровадження інноваційних підходів до управління, розвиток бренду, співпрацю між різними секторами, орієнтацією на сталий розвиток та вдосконалення людського капіталу. Цифрові технології дають змогу знижувати витрати, ефективніше комунікувати з клієнтами та розширювати ринки збуту, що є важливою переваг для креативного бізнесу [1].

Для ефективного розвитку креативного підприємництва в Україні необхідно створити сприятливе інституційне середовище. Це передбачає вдосконалити законодавчу базу щодо інтелектуальної власності, запровадити державні програми підтримки креативних індустрій, стимулювати інвестиції та партнерство, розвивати інфраструктури – креативних кластерів, хабів, центрів інновацій. Крім того, важливо розвивати експорт креативних послуг, оскільки українські підприємці мають високий потенціал входу на міжнародний ринок завдяки оригінальності та високій якості своїх продуктів [2].

Конкурентоспроможність креативного підприємства залежить від рівня професіоналізму, творчості та інтелектуальних навичок працівників. Основними стратегіями розвитку людського капіталу та підвищення його креативних компетентностей є: інвестиції у навчання та розвиток персоналу; формування мультидисциплінарних команд; розвиток soft skills (креативність, критичне мислення, комунікабельність); створення внутрішнього середовища, що стимулює творчість. Підприємства з високим рівнем людського капіталу мають стійкі конкурентні переваги.

Таким чином, сучасні стратегії розвитку креативного підприємництва формуються на основі інноваційності, цифровізації, людського капіталу, партнерств та унікальності продукту. В умовах жорсткої конкуренції саме креативні підходи, гнучкість та технологічні рішення дозволяють підприємствам швидко реагувати на ринкові зміни й досягати стійкої конкурентоспроможності. Креативне підприємство є потужним драйвером інноваційного розвитку економіки. У сучасних конкурентних умовах вимагає стратегічного підходу, який поєднує технологічні інновації, творчість, соціальну відповідальність і гнучкість управління. Ефективна

реалізація стратегій розвитку креативного бізнесу сприятиме формуванню позитивного іміджу України як країни з високим інноваційним потенціалом і креативною енергією.

Список використаних джерел

1. Власова В.П. Стратегічний вектор розвитку креативного підприємництва. *Економіка та суспільство*. 2022. №46. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2015/1944.

2. Смолінська С., Гнаткович О., Сич О. Стратегія розвитку креативного сектора вітчизняної економіки. *Економічний простір*. 2023. №187. С. 73-77. URL: https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1321.

УДК 658.821:005.332.4

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ

Короленко О.Б.

кандидат економічних наук, доцент

Зайко В.В., Федоренко Д.Е.

Здобувачі спеціальності «Підприємство та торгівля»

Криворізький національний університет

В умовах глобалізації економіки спостерігається загострення конкуренції в усіх країнах та галузях. Однією з ключових причин низької конкурентоспроможності українських підприємств є їхня недостатня здатність: боротися за розширення частки на внутрішньому та зовнішньому ринках; ефективно просувати товари; завойовувати споживача, ставлячи його інтереси в центр виробничої та комерційної діяльності.

У зв'язку з цим, оцінка та підвищення рівня конкурентоспроможності національних товаровиробників має стати пріоритетом їхньої конкурентної політики, оскільки сьогодні конкурентоспроможність розглядається як проблема державної безпеки.

Конкурентоспроможність – це синтез багатьох економічних категорій:

- це позиція країни або товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках, зумовлена економічними, соціальними та політичними чинниками.
- це здатність країни (підприємства) протистояти міжнародній конкуренції як на власному, так і на іноземних ринках.

Конкурентоспроможність є найважливішим критерієм доцільності діяльності підприємства, умовою ефективності торговельних операцій та запорукою успіху в ринкових відносинах. Якщо розглядати конкурентоспроможність через призму товару: це реальна і потенційна можливість підприємств створювати, виготовляти та збувати товари, які за ціновими та неціновими характеристиками є привабливішими для споживачів, ніж товари конкурентів.

На сучасному етапі вітчизняні підприємства стикаються з низкою проблем у сфері визначення своєї конкурентоспроможності: низький рівень інформаційного забезпечення; відсутність чітких цілей та завдань оцінювання; інтуїтивний характер проведення оцінки; відсутність єдиної методологічної бази. «Фактори конкурентоспроможності» охоплюють процеси і явища у виробництві підприємства і в соціально-економічному житті суспільства, які ведуть до коливань абсолютних і відносних значень витрат, доходу і прибутку, що, в свою чергу, прямо впливає на рівень конкурентоспроможності компанії (рис. 1) [1].

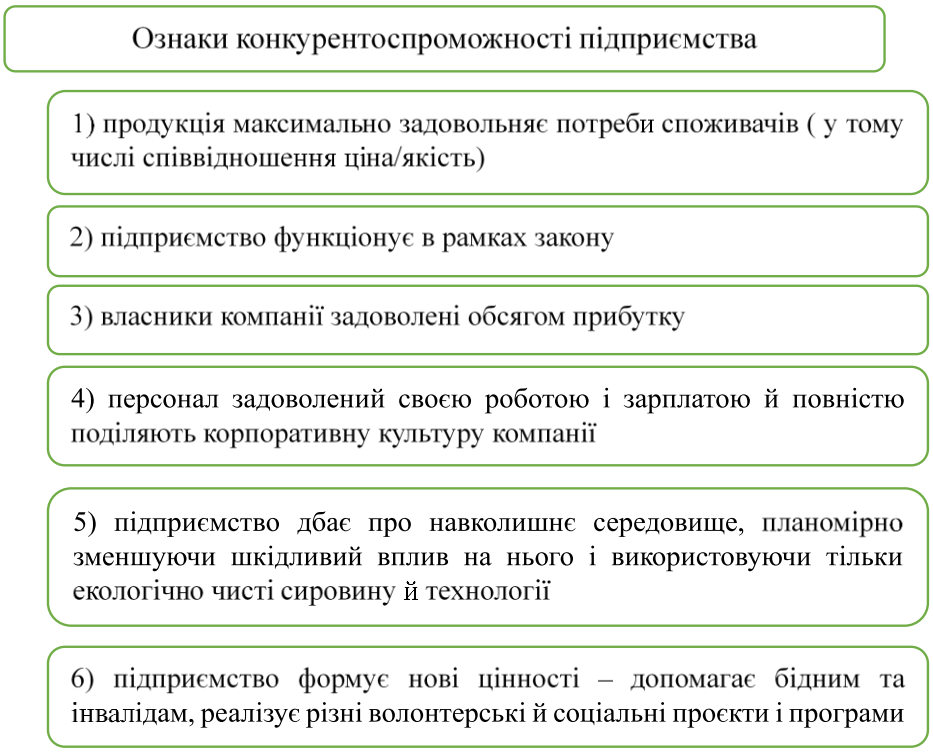


Рис.1. Ознаки конкурентоспроможності підприємства

За визначенням Т. Ахметова вагомими факторами конкурентоспроможності є: фінансово-економічна ситуація на підприємстві; стан бази даних та рівень витрат на власні науково-дослідні роботи; наявність передових технологій; наявність висококваліфікованих фахівців; здатність маневрувати ціною і товарним асортиментом; розвинута і ефективна мережа збуту; наявність технічного сервісу та обслуговування виробничого обладнання; право на отримання кредитних коштів; ефективність рекламної стратегії та стимулювання збуту; про інформованість та висока купівельна спроможність клієнтів [2].

Також важливе місце у визначенні конкурентоспроможності товару займає імідж і престиж як фірми-виробника, так і комерційних фахівців, що займаються його реалізацією. Практика соціалістичної системи господарювання створила підходи, які негативно вплинули на формування конкурентних навичок необхідних для збуту конкурентоспроможної продукції. Для прогнозування впливу чинників на конкурентоспроможність і управління цим процесом підприємство має активно впроваджувати систему заходів, спрямованих на вивчення ринку та вдосконалення збуту.

Підвищення конкурентоспроможності вимагає комплексного підходу. Підприємства повинні перейти від інтуїтивного управління до систематичного вивчення ринку, прогнозування його вимог і впровадження стратегій, спрямованих на модернізацію продукції та формування позитивного іміджу, активну рекламу тощо.

Отже, конкурентоспроможність компанії є не чим іншим як узагальнюючим зведеним показником її стабільного функціонування, що включає результати діяльності виробничих, допоміжних та управлінських підрозділів, а також задіяних підсистем і ресурсів.

Список використаних джерел

1. Кравчук Б., Лазоренко Т. Фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 6 (67). URL: https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/67/923.pdf (дата звернення: 28.10.2025).

2. Ахметов Т. С. Фактори конкурентоспроможності підприємства. *Міжнародний науково-дослідний журнал*. 2014. № 8–2 (27). С. 7-8.

УДК 658.14:334.72

УПРАВЛІННЯ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ СТРУКТУРИ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ

Поліщук І.Г.

кандидат економічних наук, доцент

Алексєєва О.О., Комаров І.О.

магістранти

Криворізький національний університет

Розвиток та особливості процесів в економіці України роблять актуальним питання щодо управління капіталом підприємницької структури. Управління оптимізацією структури капіталу сприяє отриманню максимального прибутку, рентабельності та високим показникам платоспроможності та ліквідності. Від правильного формування, величини і раціональної структури капіталу значно залежать величина росту виробництва продукції, національного доходу країни.

ПрАТ «Карлсберг Україна» — компанія харчової промисловості України, зайняте у сфері виробництва броварства та збуту пивоварної продукції. Розташоване у місті Запоріжжі. Входить до складу Славутич, Carlsberg Group, одного з найбільших виробників пива та безалкогольних напоїв в Україні. Сьогодні українське суспільство живе в неординарних умовах. Треба одночасно протистояти нашестю нападників та організовувати стійкий тил. Бізнес має підтримувати функціонування національної економіки та регулярно сплачувати податки до бюджету. Підприємницьким структурам треба вижити, або закритися [1]. Для підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна» капітал є інвестиційним ресурсом і фактором виробництва. Аналіз наукових поглядів та практичної діяльності підприємств щодо оптимальної структури капіталу

показує, що критерій оптимальності не може бути визначений для компаній у будь-якій сфері бізнесу, оскільки він зумовлений багатьма факторами. Налагодження оптимальної структури капіталу передбачає таку пропорцію власних і позикових джерел формування капіталу, яка б дозволила повністю забезпечити підвищення прибутковості власного капіталу бізнесу.

Вертикальний та горизонтальний аналіз активів підприємства за 2022 – 2024 роки проведемо в табл. 1.

Таблиця 1 – Порівняльний аналітичний баланс ПрАТ «Карлсберг Україна» м. Запоріжжя 2020-2024 рр.

Показник	2022		2023		2024	
	Сума, тис. грн.	%	Сума, тис. грн.	%	Сума, тис. грн.	%
Активи						
Необоротні активи	2 443 669	33,76	3 326 944	32,00	3 422 260	24,73
Оборотні активи	4 793 684	66,24	7 070 220	68,00	10 418 188	75,27
Баланс	7 237 353	100	10 397 164	100	13 840 448	100
Пасиви						
Власний капітал	4 720 388	65,22	6 547 839	62,98	8 729 530	63,07
Довгострокові зобов’язання і забезпечення	69 407	0,96	62 275	0,60	0	0
Поточні зобов’язання і забезпечення	2 447 558	33,82	3 787 050	36,42	5 110 918	36,93
Баланс	7 237 353	100	10 397 164	100	13 840 448	100

Як свідчать дані таблиці, в цілому баланс має позитивні ознаки: зростання оборотних активів більшими темпами, ніж необоротні., зростання власного капіталу поряд зі скороченням поточних зобов’язань. Зростання вартості майна підприємства з точки зору джерел його формування відбулося за рахунок нарощення власного капіталу та поточних зобов’язань і забезпечень. В цілому питома вага власного капіталу за досліджуваний період суттєво перевищувала мінімальне нормативне значення 50%. Частка зобов’язань збільшилася від 1,44 до 1,07%, що свідчить про незначне посилення залежності підприємства від кредиторів. В цілому баланс має позитивні ознаки: зростання власного капіталу поряд зі скороченням довгострокових зобов’язань і незначним зростанням поточних зобов’язань.

Слід зазначити, що в процесі виробничої діяльності кредиторська заборгованість значно перевищує дебіторську заборгованість. Кожен випадок виникнення дебіторської і кредиторської заборгованості повинен ретельно розглядатись на підприємстві з метою покращення рівня ліквідності і платоспроможності. За розрахунками у підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна» на протязі 2022-2024 роках показник фінансового левериджу менше 30%, тобто залучення таких кредитів під знаком питання.

Управлять структурою капіталу в бізнесі треба за такими основними напрямами: визначення для фірми оптимального співвідношення використання власного та позичкового капіталу; застосування необхідних фінансових ресурсів через формування

активів для досягнення економічного зростання; забезпечення належного рівня рентабельності активів. Щоб розв'язати питання: підвищувати власні чи позикові джерела фінансування керівництву потрібно мати інструментарій оцінки вартості капіталу та ефекту фінансового важеля. На підприємстві доцільно застосовувати організаційно-економічний механізм управління капіталом [2]. Цей механізм включає організаційні заходи та економічний блоки, а також функції, методи, суб'єкти та об'єкти управління. Цей механізм може бути представлений як сукупність окремих блоків, що утворюють систему функціональних зв'язків між об'єктами, суб'єктами, засобами, методами та іншими складовими діяльності і можуть використовуватися для досягнення покрашення стану капіталу підприємства, як його стратегічної цілі.

Список використаних джерел

1. Бути чи не бути: як зберегти бізнес в умовах турбулентності. URL: https: //eba.com.ua/bud-gnuc
2. Ларіонова К., Капінос Г. Механізм управління капіталом підприємства. Modeling the development of the economic systems. 2023. № 3. С. 147–154. URL: https://doi.org/10.31891/mdes/2023-9-20

УДК 336.71:338.242

АДАПТИВНЕ ЦІНОУТВОРЕННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ІНФЛЯЦІЙНОГО ПОПИТУ

Рябикіна Н.І.

кандидат економічних наук, доцент

Червона Є.О.

здобувачка ОПП «Економіка» другого (магістерського) рівня вищої освіти

Криворізький національний університет

Сучасні економічні реалії, що супроводжуються високими темпами інфляції, коливанням валютних курсів і зниженням купівельної спроможності споживачів, створюють нові виклики для підприємств у сфері ціноутворення. В умовах інфляційного попиту ефективність господарської діяльності підприємства значною мірою залежить від здатності швидко адаптувати цінову політику до змін зовнішнього середовища. Підприємства стикаються з необхідністю враховувати одночасно вплив підвищення собівартості продукції, зростання витрат на логістику, зміни в споживчих перевагах та поведінці конкурентів.

Адаптивне ціноутворення базується на принципах гнучкості, оперативності та орієнтації на ринкові сигнали [2, с. 277]. Воно передбачає використання інструментів аналітичного моніторингу, динамічного коригування цінових рівнів, сегментації споживачів та впровадження цифрових технологій для аналізу ринкових тенденцій. Такі підходи дозволяють не лише швидко реагувати на зміни інфляційного

середовища, а й прогнозувати майбутні коливання попиту, що дає змогу формувати цінову політику, спрямовану на оптимізацію прибутковості та утримання споживачів.

Модель адаптивної цінової стратегії поєднує короткострокові та довгострокові рішення. До короткострокових заходів належать застосування знижок, акцій, спеціальних пропозицій та диференційованих цін для різних груп клієнтів. Довгострокові заходи включають стратегічне планування цінових сегментів, коригування позиціонування продукції, управління портфелем товарів та прогнозування ринкових тенденцій. Такий комплексний підхід забезпечує підприємству можливість утримувати стабільний попит, мінімізувати фінансові ризики та підтримувати рентабельність навіть за умов коливань макроекономічного середовища.

Практичне значення адаптивного підходу полягає у створенні ефективного інструменту управління доходами підприємства в умовах економічної нестабільності. Використання адаптивного ціноутворення сприяє зміцненню фінансової стійкості, підвищенню лояльності споживачів, формуванню конкурентних переваг і створенню передумов для сталого розвитку [1, с. 169]. Підприємства, що впроваджують гнучку цінову політику, здатні оперативно реагувати на коливання ринку, утримувати позиції в конкурентному середовищі та формувати довгострокові відносини з клієнтами.

Крім того, адаптивна цінова стратегія дозволяє підвищувати прозорість цінової політики для споживачів і зміцнювати імідж підприємства як компанії, що дбає про баланс між доступністю продукції і власною рентабельністю. Це створює додаткову цінність для клієнтів і підвищує рівень їх задоволеності, що в умовах інфляційного попиту стає одним із ключових факторів стабільного попиту та фінансової ефективності.

Таким чином, адаптивне ціноутворення є комплексним інструментом управління підприємством, який поєднує економічну ефективність, стратегічне планування та орієнтацію на ринок. Його застосування дозволяє підприємству не лише ефективно функціонувати в умовах інфляційного попиту, а й створює основу для довгострокового зростання та конкурентоспроможності.

Впровадження адаптивної цінової стратегії є ключовим чинником забезпечення економічної ефективності підприємства в умовах інфляційного попиту. Такий підхід дозволяє не лише оперативно реагувати на коливання цін і зміну попиту, а й прогнозувати їх, що забезпечує стабільність фінансових показників підприємства. В умовах нестабільної макроекономічної ситуації адаптивне ціноутворення допомагає підприємствам уникати втрат прибутку через неефективне ціноутворення та підтримувати конкурентні позиції на ринку.

Ключовим елементом ефективної адаптивної стратегії є системний моніторинг ринкових умов, аналіз еластичності попиту та регулярне коригування цін залежно від змін витрат виробництва, інфляційних процесів та поведінки споживачів. Використання цифрових аналітичних інструментів дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни ринку, вчасно виявляти тенденції та адаптувати цінові рішення

відповідно до поточних умов.

Важливим аспектом є також підвищення лояльності клієнтів: адаптивне ціноутворення дозволяє формувати прозору і гнучку цінову політику, яка враховує потреби різних сегментів ринку. Це сприяє зміцненню довгострокових відносин зі споживачами та створює передумови для формування позитивного іміджу підприємства як соціально відповідального та орієнтованого на клієнта.

Таким чином, адаптивна цінова стратегія є не лише інструментом підтримки фінансової стабільності, а й засобом забезпечення сталого розвитку підприємства. Вона дозволяє підприємствам підвищувати ефективність управління доходами, мінімізувати ризики цінових коливань та формувати довгострокові конкурентні переваги. Впровадження адаптивного підходу до ціноутворення створює комплексну систему управління цінами, що забезпечує баланс між інтересами підприємства та потребами споживачів, а також підвищує готовність до реагування на нові виклики ринку та макроекономічної нестабільності.

Список використаних джерел:

1. Сергієнко О. А., Самусь П. О., Соснов І. І. Розробка стратегії адаптивного ціноутворення на ранніх стадіях розвитку стартапів. *Бізнес-інформ*. 2025. № 3. С. 164-174.
2. Шевченко Н., Ганжала І. Адаптація цінових стратегій підприємств до кризових викликів на основі маркетингових досліджень. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 1. С. 274-279.

УДК 330.3:334

ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ У СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ

Лашкун Г.А.
асистент
Кондратенко С.В., Рубльова А.С.
здобувачі
Криворізький національний університет

У XXI столітті світова економіка вступила в етап активної цифрової трансформації, ключовим драйвером якої стали технології штучного інтелекту. За даними міжнародних аналітичних центрів, понад 80% компаній у світі вже впровадили або планують впровадити рішення на базі ШІ у найближчі роки.

Штучний інтелект (ШІ) – це сукупність методів і технологій, які дають змогу комп’ютерним системам виконувати завдання, що раніше вимагали участі людини: аналіз інформації, прогнозування, навчання, розпізнавання та прийняття рішень. У сучасній економіці ШІ виступає інструментом автоматизації і водночас – засобом генерування інновацій.

З позиції теорії менеджменту ШІ розглядається як фактор цифрової трансформації бізнес-процесів, що дозволяє оптимізувати структуру витрат, підвищити продуктивність праці та прискорити цикли створення цінності для клієнтів. Використання ШІ забезпечує можливість переходу від реактивного управління до прогнозного, що кардинально змінює моделі управління на підприємствах.

Можна виділити наступні напрямки використання штучного інтелекту у бізнес-процесах сучасних підприємств.

1. Автоматизація операційних процесів.

ШІ значно скорочує частку рутинних процесів, таких як обробка замовлень, складання документів, контроль запасів, логістика, бухгалтерські операції. Системи RPA (Robotic Process Automation) здатні виконувати функції, які раніше потребували кількох працівників. Це дозволяє компаніям зменшити витрати та уникати помилок, що виникають унаслідок людського фактору.

2. Аналітика великих масивів даних і прогнозування.

Підприємства отримують можливість аналізувати великі обсяги інформації про клієнтів, ринки, конкурентів та внутрішні процеси. Використання алгоритмів машинного навчання забезпечує формування точних прогнозів продажів, попиту, ризиків, зміни ринкової кон'юнктури. Сучасні системи на базі ШІ допомагають приймати стратегічні рішення швидше та більш обґрунтовано.

3. Маркетинг і персоналізація сервісу.

Маркетингові платформи зі штучним інтелектом аналізують поведінку клієнтів, формують персональні пропозиції, автоматизують комунікації. Завдяки цьому підприємства підвищують рівень лояльності й збільшують обсяги продажів. Чат-боти, віртуальні консультанти й голосові асистенти замінюють роботу кол-центрів та забезпечують цілодобову підтримку.

4. Оптимізація логістики та управління ланцюгами постачання.

ШІ застосовується для планування маршрутів, управління складськими запасами, моніторингу транспортних процесів у реальному часі. Це зменшує витрати та скорочує час доставки, що є критично важливим для електронної комерції та виробничих компаній.

5. Інноваційні бізнес-моделі та розвиток підприємництва.

Завдяки ШІ виникають нові види підприємницької діяльності: цифрові маркетплейси, автоматизовані віддалені сервіси, фінтех-стартапи, системи прогнозної торгівлі на біржі. Підприємці отримують можливість тестувати ідеї без значних капіталовкладень, а малі підприємства — конкурувати з великими корпораціями.

Однак, впровадження ШІ у бізнес-процеси має як переваги, так і недоліки.

Переваги:

- підвищення швидкості та якості управлінських рішень;

- зниження витрат і мінімізація операційних помилок;
- зростання продуктивності праці та конкурентоспроможності;
- розширення доступу до глобальних ринків;
- створення інноваційних продуктів і сервісів.

Ризики та обмеження:

- можливе скорочення робочих місць у результаті автоматизації;
- потреба у кваліфікованих фахівцях і навчанні персоналу;
- загрози кібербезпеки та витоку даних;
- етичні та правові питання щодо використання ШІ.

Недостатнє розуміння цих аспектів може уповільнити впровадження інновацій у бізнес-практику, особливо на підприємствах традиційних галузей.

Таким чином, штучний інтелект є ключовим фактором розвитку сучасного підприємництва і займає центральне місце у трансформації бізнес-процесів. Його застосування забезпечує зростання ефективності, відкриває нові можливості для розвитку компаній та сприяє формуванню інноваційних економічних моделей. Підприємства, які активно впроваджують ШІ, отримують стратегічні переваги на конкурентному ринку. Водночас важливо враховувати ризики, пов’язані з технологічними й соціальними змінами, та будувати політику відповідального використання інтелектуальних систем.

Список використаних джерел

1. Андрющенко К., Марчук С. Вплив штучного інтелекту на трансформацію бізнес-процесів підприємств. *Менеджмент і бізнес*. Том 2. №2, 2024. С. 18-31. DOI: https://doi.org/10.59214/mb/2.2024.18

2. Ільченко В.М., Ільченко К.С. Кулькіна Г.С. Інновації та штучний інтелект у підприємництві. *Підприємництво і торгівля.* № 40. 2024. С. 43-48. URL: https://scispace.com/pdf/innovatsiyi-ta-shtuchnii-intelekt-v-pidpriiemnitstvi-25dx1gwrw6.pdf

3. Півнюк А.В. Використання штучного інтелекту в сучасній діяльності підприємств. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Економіка і управління. Том 35 (74). № 4, 2024. С. 69-73

- URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/35_74_4/14.pdf

СЕКЦІЯ 6
Розвиток інформаційного та правового забезпечення підприємницької діяльності

УДК 005.336:658.012.4

АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ ЗА УМОВ ІНТЕГРАЦІЇ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Варава Л.М.
доктор економічних наук, професор
Стець Р. О.
аспірант
Криворізький національний університет

В умовах сьогодення, системи штучного інтелекту (ШІ) поступово трансформують управлінські підходи, створюючи нові виклики та можливості для організацій. Вони перестали бути футуристичною концепцією й стали частиною щоденної роботи менеджерів – від аналізу Big Data до прогнозування поведінки клієнтів, що потребує переосмислення традиційних моделей адаптивного управління.

Проблема адаптивного управління в умовах інтеграції ШІ досліджена українськими та закордонними науковцями. Зокрема, Смоляк Ю. Ю., Холодницька А. В. [1], Тугай В., Худолей В. [2], Дворник І., Шевель Я. [3] вивчають вплив ШІ на роль менеджера, оптимізацію бізнес-процесів та адаптивне управління підприємством, наголошуючи на значенні ШІ у контексті Індустрії 4.0 та управління ризиками. Ці праці підкреслюють, що успіх залежить від управлінських компетенцій, організаційної адаптивності та культури довіри.

Цифрова трансформація економіки проходить паралельно з відновленням підприємств в умовах війни. В державній політиці закладено офіційні стратегії впровадження ШІ. Зокрема, у 2020 році уряд затвердив Концепцію розвитку ШІ до 2030 року, що ставить пріоритетами створення правових основ для впливу ШІ на економіку, освіту, державне управління, оборону та інші сфери [4].

Міністерство цифрової трансформації формує довгострокову стратегію розвитку технологій у державному апараті, бізнесі та суспільстві. Мета України — увійти до ТОП-3 країн за використанням ШІ у держсекторі до 2030 року. Інтеграція ШІ розглядається як фундамент для підвищення національної стійкості і здатності адаптуватися в нестабільних умовах. Стратегія WINWIN до 2030 року визначає ключові напрями, включно з інтеграцією ШІ у держсектор та приватний бізнес [5]. Деякі практичні приклади застосування – автоматизований кредитний скоринг, оптимізація логістики, аналітика HR – не замінюють керівників, а допомагають ухвалювати обґрунтовані рішення.

За даними Stanford HAI Index Report [6], понад 78% компаній інтегрують ШІ, але лише третина використовує його для управлінських рішень. У швидкозмінних

умовах ринку гібридні системи «людина–ШІ» стають ключовим елементом стійкості бізнесу. Основне завдання менеджера – регулювати довіру до ШІ, забезпечувати прозорість алгоритмів і формувати культуру підтримки в організації.

У сучасних умовах швидких змін ринку та нестачі кваліфікованих кадрів гібридні системи «людина–ШІ» стають ключовим елементом стійкості бізнесу. Менеджер повинен доречно регулювати довіру до алгоритмів, поєднуючи їх використання з власним рішенням, що потребує прозорості алгоритмів, компетентності та підтримки в організації.

Відсутність зрілого правового регулювання ШІ в Україні гальмує впровадження таких систем, водночас підвищуючи роль відповідальності та критичного мислення менеджерів. Якісні освітні програми і розвиток цифрових навичок дозволяють безпечно впроваджувати гібридний менеджмент і ефективно використовувати ШІ.

На думку авторів роботи, доцільно виділити такі ключові пропозиції щодо вдосконалення управлінських процесів в умовах інтеграції штучного інтелекту:

– впровадження гібридного менеджменту «людина–ШІ»;

– методики оцінки готовності організацій до роботи з ШІ;

– підвищення цифрової грамотності управлінців;

– прозорість алгоритмів та формування відповідальної культури;

– регулювання довіри до ШІ при ухваленні рішень.

Поєднання ШІ і менеджменту створює гібридну модель ухвалення рішень, що включає відповідальну та гнучку управлінську культуру, адаптацію світових стандартів і розробку національних методик оцінки готовності організацій до роботи з ШІ в нестабільних умовах.

Список використаних джерел

1. Смоляк Ю. Ю., Холодницька А. В. Штучний інтелект в управлінні підприємством: трансформація ролі менеджера в індустрії 4.0. *Проблеми сучасних трансформацій.* 2024. № 1. URL: https://surli.cc/mlkqmg

2. Тугай В., Худолей В. Використання штучного інтелекту в адаптивному управлінні підприємством. *Development Service Industry Management*. 2025. № 1. С. 264-271. URL: https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(36)

3. Дворник І., Шевель Я. Штучний інтелект у менеджменті: можливості оптимізації бізнес-процесів та управління ризиками. *Herald of Khmelnytskyi National University*. 2025. № 344 (4). С. 397-403. URL: https://surl.li/yrlphg

4. Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 2 грудня 2020 р. № 1556-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-p#Text

5. Стратегія цифрового розвитку інновацій України до 2030 року WINWIN. Міністерство цифрової трансформації. 2025. URL: https://surl.li/mcghwr

6. Artificial Intelligence Index Report 2025. Stanford HAI. Stanford University, 2025. URL: https://aiindex.stanford.edu/report

УДК 004.056.5:657.1:336.225

МУЛЬТИФАКТОРНІ ЗАГРОЗИ ІНФОРМАЦІЙНІЙ БЕЗПЕЦІ В СИСТЕМАХ ОБЛІКУ ТА ОПОДАТКУВАННЯ: РИЗИКИ ДЛЯ ПРОЗОРОСТІ ЗВІТНОСТІ ТА ШЛЯХИ МІНІМІЗАЦІЇ

Шепелюк В.А.
кандидат економічних наук, доцент
Криворізький національний університет

У процесі цифрової трансформації систем обліку та оподаткування на підприємствах питання інформаційної безпеки набуває критичного значення. Електронне подання фінансової звітності, впровадження формату XBRL, використання хмарних облікових систем та API-інтеграцій з державними реєстрами суттєво підвищують ефективність обробки економічної інформації. Водночас це супроводжується зростанням ризиків: несанкціонований доступ, витоки даних, атаки через постачальницькі ланцюги та недоліки кіберзахисту стають серйозною загрозою як для малих підприємств, так і для великих корпорацій.

У сучасних умовах цифровізації економіки загрози інформаційній безпеці набувають не лише кількісної динаміки, а й якісної ускладненості. Аналітичні звіти міжнародних організацій свідчать про тенденцію до зростання цілеспрямованих атак на фінансово-економічну інформацію підприємств, зокрема дані бухгалтерського та податкового обліку. На основі систематизації емпіричних даних та узагальнення практики інформаційного ризик-менеджменту можна виділити такі ключові групи загроз:

- загрози, пов’язані з людським фактором вони включають методи соціальної інженерії (фішинг, BEC-атаки, векторні атаки через підроблені податкові документи), які спрямовані на компрометацію облікових записів працівників фінансових служб. Уразливість цієї категорії загроз зумовлена низьким рівнем обізнаності персоналу щодо інформаційної гігієни, відсутністю політик реагування на інциденти та недооцінкою ролі внутрішньої комунікації у підтриманні безпечного цифрового середовища;

-- програмно-апаратні загрози включає в себе шкідливе програмне забезпечення, зокрема програми-вимагачі (ransomware), rootkits, та експлойти, які використовуються для порушення цілісності бухгалтерських систем, блокування доступу до облікових баз або змін у податковій інформації. Особливе занепокоєння викликає факт поширення атак через ланцюги постачання (supply chain attacks), що торкаються програмного забезпечення бухгалтерського обліку та подання звітності (у т.ч. через хмарні платформи);

- загрози, пов’язані з інфраструктурною уразливістю. Недостатня конфігурація мережевих систем, відсутність належного контролю доступу, неактуалізовані оновлення операційних систем або бухгалтерського ПЗ є точками входу для

кібератак. Зафіксовано численні випадки, коли порушення в ізоляції середовищ або недотримання принципів мікросегментації дозволяли зловмисникам отримати доступ до масивів фінансової інформації підприємств;

- інсайдерські загрози пов'язаний із діями співробітників або партнерів підприємства, які мають легітимний доступ до систем, але використовують його з порушенням політик безпеки або в цілях зловживання. Часто ці загрози залишаються невиявленими через відсутність ефективного журналювання подій (логування) та аналітичного моніторингу.

Таким чином, типологія актуальних загроз демонструє, що ефективна система інформаційної безпеки у сфері бухгалтерського та податкового обліку повинна охоплювати як технічні аспекти (захист мереж, ПЗ, резервне копіювання), так і організаційні механізми (навчання персоналу, контроль доступу, аудит інформаційних потоків). Виявлення і розуміння природи цих загроз — ключ до формування сучасної архітектури кіберстійкості підприємств.

У сучасних умовах цифрової трансформації обліково-податкових процесів загрози інформаційній безпеці економічної інформації набувають мультифакторного характеру, що значно ускладнює їхнє виявлення, моделювання та управління. Комплексність цих загроз зумовлена одночасною дією трьох ключових груп чинників: технічних вразливостей, організаційних недоліків та поведінкових (людських) ризиків.

Для ефективного подолання сучасних загроз інформаційної безпеки в обліковій та податковій сфері необхідне впровадження системного, міждисциплінарного підходу, що охоплює технічні, організаційні та освітні аспекти.

На технічному рівні першочерговим є запровадження багаторівневої автентифікації (MFA), регулярне оновлення ПЗ, сегментація мереж, а також використання інструментів моніторингу активності (SIEM, EDR) та ізольованого резервного копіювання. У випадку інтеграції з API податкових служб — необхідно застосовувати стандартизовані протоколи шифрування (наприклад, TLS 1.3), контрольований доступ та журналювання подій.

З організаційного боку доцільно впроваджувати політики інформаційної безпеки (WISP), розмежування повноважень між бухгалтерами, IT-адміністраторами та аудиторами, а також регулярні внутрішні аудити інформаційної безпеки.

Ключовим залишається людський чинник, тому важливо проводити навчання персоналу з цифрової гігієни, включаючи імітаційні фішингові тренінги та інструктажі з реагування на інциденти.

Лише комплексна стратегія кіберстійкості дозволить забезпечити захищеність облікових і податкових даних, зберегти достовірність звітності та підтримати довіру до підприємства з боку регуляторів і інвесторів.

Проведене дослідження підтвердило, що загрози інформаційної безпеки економічної інформації в облікових і податкових процесах мають мультифакторну

природу, що охоплює як технічні вразливості, так і організаційні та поведінкові чинники. Особливу небезпеку становлять складні атаки на бухгалтерські системи, втручання через інтеграційні інтерфейси та цілеспрямовані фішингові кампанії, орієнтовані на фінансовий персонал підприємств.

УДК 336.221:334.7

ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ СТАРТАПІВ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ТА УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ

Короленко Р.В.
кандидат економічних наук, доцент
Мамедов М.С.
здобувач Ф-25м
Криворізький національний університет

Правове регулювання стартапів у сучасних умовах надзвичайно важливе, оскільки інноваційні проєкти є ключовим драйвером економічного зростання та технологічного розвитку. У міжнародній практиці склалися різні моделі нормативного забезпечення стартап-екосистеми, які поєднують інструменти дерегуляції, податкових стимулів, інституційної підтримки та доступу до інвестиційних ресурсів. Зокрема, у США тривалий час застосовується сприятлива корпоративна модель, яка дозволяє стартапам обирати гнучкі організаційно-правові форми, серед яких найпопулярнішою є корпорація штату Делавер. Такий підхід забезпечує мінімальний адміністративний тиск, високу передбачуваність судової практики та ефективне залучення венчурного капіталу.

У країнах Європейського Союзу переважає модель, де інноваційний бізнес розвивається під дією комплексного регулювання, що охоплює сферу інтелектуальної власності, цифрових послуг, захисту персональних даних, комплаєнсу та державної підтримки малих інноваційних підприємств. Водночас вагоме місце в європейському стартап-середовищі посідають інструменти грантового фінансування, такі як програми ЄС Horizon, які підсилюють можливості науково-технічних команд та стартапів на найранніших етапах розвитку.

В українських реаліях формування нормативної основи для розвитку стартапів перебуває на етапі активного становлення. Дослідження українських науковців свідчать, що важливим стратегічним завданням держави є створення таких умов, за яких інноваційні команди зможуть ефективно трансформувати наукові ідеї у комерційно успішні продукти [1, с.80]. Цей підхід включає не лише питання реєстрації суб’єктів господарювання чи визначення їх правового статусу, а й розбудову широкої інноваційної інфраструктури. Однак чинна нормативна база ще не забезпечує повної узгодженості між окремими актами, що стосуються підприємництва, інтелектуальної власності, науково-технічної діяльності та

інновацій. Дослідники справедливо підкреслюють, що для підвищення інвестиційної привабливості стартапів необхідно формувати чіткі та зрозумілі правила гри, які мінімізують регуляторні бар'єри і дають змогу бізнесу гнучко реагувати на зміни ринку [2, с.32].

Потенціал українських стартапів значною мірою обумовлюється якістю нормативно-правового регулювання інноваційної діяльності та наявністю механізмів стимулювання підприємництва у високотехнологічних сферах. У науковій літературі наголошується, що розвиток інноваційного потенціалу потребує належного правового підґрунтя, яке визначає порядок впровадження новітніх технологій, взаємодію суб'єктів ринку та держави, а також особливості фінансової підтримки інноваційних проєктів [3, с.38].

При цьому важливо враховувати специфіку стартапів як бізнес-моделей, що працюють у режимі швидкого масштабування, високого ризику та інтенсивного залучення інвестицій. Відсутність нормативно закріплених механізмів підтримки ранніх стадій становлення інноваційних компаній призводить до того, що українські команди нерідко обирають юрисдикції інших держав для відкриття бізнесу, що, у свою чергу, знижує можливості національної економіки у сфері створення доданої вартості.

У сучасних умовах одним з найактуальніших напрямів удосконалення правового забезпечення стартапів є гармонізація національного законодавства з міжнародними стандартами. Це стосується регулювання інтелектуальної власності, договірних відносин із венчурними фондами, створення умов для розвитку корпоративних інновацій та запровадження податкових стимулів. Окрему увагу дослідники приділяють проблемам правового оформлення стартапів, оскільки значна частина таких проєктів виникає в університетському середовищі або наукових установах. У зв'язку з цим важливо забезпечити ефективну взаємодію академічних інституцій і бізнесу, що є поширеною практикою у світових інноваційних центрах [4, с.10]. Такий підхід дає змогу створювати умови для розвитку технологічного підприємництва, формувати компетенції засновників стартапів та підвищувати результативність трансферу технологій.

Отже, аналіз міжнародного досвіду та української нормативної бази свідчить, що розвиток стартап-екосистеми залежить від здатності держави формувати прозорі, стимулюючі та передбачувані правові умови для інноваційного підприємництва. Комплексне вдосконалення законодавства, підсилення інституційної підтримки, розширення інструментів фінансування та інтеграція України у глобальний інноваційний простір є ключовими передумовами формування конкурентоспроможної стартап-економіки.

Список використаних джерел

1. Глібко, С. В., Атаманова, Ю. Є., Черкасов, О. В. та ін. Аналіз правового регулювання діяльності інноваційних структур, підтримки малого та середнього підприємництва в Україні (регіональний аспект). Харків. 2018. 96 с.

2. Подрез-Ряполова, І. В. Правові засади формування та розвитку інноваційного потенціалу. *Право та інноваційне суспільство*. № 1 (16), 2021. 37–40 с.

3. Карбовська, К. А. Окремі питання правового забезпечення функціонування стартапів. *Право та інновації*, 2018, № 4 (24). 7–13 с.

4. Котяй, Т. В. Технологія стартапів в системі закладів вищої освіти та наукових установ. 2020. 80–87 с.

УДК 336.226.11.

ІНФОРМАЦІЙНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОДАТКОВОЇ ОПТИМІЗАЦІЇ ДОХОДІВ ФІЗИЧНИХ ОСІБ-ПІДПРИЄМЦІВ: ПОДАТКОВІ ЗНИЖКИ ТА СОЦІАЛЬНІ ПІЛЬГИ

Шепелюк В.А.

кандидат економічних наук, доцент

Криворізький національний університет

Доценко В. Р.,

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Криворізький національний університет

Становлення ефективної системи оподаткування є визначальним фактором для стимулювання підприємницької активності, особливо в сегменті малого та середнього бізнесу. В умовах фінансової нестабільності, інфляційного тиску та реформування податкової системи України актуалізується необхідність законної оптимізації податкових зобов’язань фізичних осіб — підприємців (ФОП). Одним з ефективних інструментів у цьому контексті є застосування податкових знижок та соціальних пільг, передбачених Податковим кодексом України.

Оподаткування доходів фізичних осіб — це сукупність обов’язкових податкових платежів, які справляються з доходів громадян, зокрема підприємців, відповідно до норм чинного законодавства. Поняття оптимізації оподаткування охоплює правомірне зменшення податкового навантаження через вибір ефективних інструментів, таких як пільги, податкові знижки, або ж вибір оптимальної форми ведення підприємницької діяльності.

Зниження податкових зобов’язань не повинно суперечити законодавству, які передбачені чинною редакцією Податкового кодексу України (далі — ПКУ) та супутніми нормативно-правовими актами.

Правовий механізм податкової знижки врегульований ст. 166 ПКУ, згідно з якою платник податку має право включити до складу податкової знижки фактичні витрати, понесені у зв’язку з:оплатою за навчання; сплатою відсотків за іпотечними кредитами; благодійними внесками; страхуванням життя або медичного страхування; витратами на переобладнання транспортних засобів; інші витрати,

визначені законом. Важливо, що знижка застосовується до річного оподатковуваного доходу, і право на неї має лише резидент, який отримує доходи, що оподатковуються за ставкою 18%.

Соціальні пільги врегульовані ст. 169 ПКУ, вони дозволяють зменшити місячну базу оподаткування, тобто безпосередньо знижують суму податку, що утримується роботодавцем. Розмір пільги залежить від статусу платника податку (одинокий батько, учасник бойових дій, багатодітна родина тощо).

Фізичні особи — підприємці зазвичай застосовують спрощену систему оподаткування, де податкові знижки не передбачені. Однак якщо ФОП паралельно отримує дохід як найманий працівник, або має інші доходи, що підлягають декларуванню, — він має право скористатися податковими знижками на загальних підставах. Тому, застосування знижки можливе лише до доходу, який оподатковується за ставкою 18% (а не єдиним податком), і лише шляхом подання річної декларації. Відповідно, дохід, отриманий у рамках підприємницької діяльності на спрощеній системі, не може бути підставою для знижки. Таким чином, ФОП можуть користуватись податковими знижками опосередковано, і лише в межах, дозволених ПКУ.

В умовах динамічної трансформації інформаційного простору ефективне функціонування системи податкового адміністрування неможливе без належного інформаційного забезпечення платників податків. Особливої актуальності це питання набуває для фізичних осіб — підприємців, які потребують не лише нормативної визначеності у сфері податкових правовідносин, але й постійного доступу до достовірної, актуальної та зрозумілої інформації про механізми реалізації своїх податкових прав, зокрема щодо застосування податкових знижок та пільг.

Одним із ключових елементів інформаційного забезпечення є впровадження електронних сервісів, спрямованих на підвищення прозорості податкових процедур та зниження адміністративного навантаження. Так, Електронний кабінет платника податків, що функціонує на офіційному вебпорталі Державної податкової служби України (ДПС

Крім того, ДПС здійснює супровід інформаційно-аналітичної бази «ЗІР» (загальнодоступний інформаційно-довідковий ресурс), яка містить відповіді на типові запитання платників, сформульовані відповідно до чинного податкового законодавства.

Важливе місце в системі інформаційної підтримки займають недержавні платформи — зокрема, такі сервіси, як Taxer, Liga:Zakon, 7eminar тощо. Ці ресурси пропонують розгорнуті аналітичні матеріали, фахові консультації та моніторинг змін у податковому регулюванні. Водночас, частина з них функціонує на платній основі, що може обмежувати доступ підприємців із низьким рівнем доходу до необхідної інформації.

Таким чином, хоча наявна інфраструктура електронного інформаційного забезпечення створює базові умови для реалізації податкових прав, її фактична ефективність значною мірою залежить від суб'єктивного чинника — рівня підготовленості, доступу до інтернету, а також здатності самостійно інтерпретувати податкові норми. У цьому контексті доречним є посилення державної політики у сфері податкової освіти підприємців, стандартизація роз'яснювальної роботи та розвиток цифрових сервісів із дружнім інтерфейсом і персоналізованими підказками.

Проте, на практиці спостерігається низький рівень фінансової грамотності підприємців, що обмежує ефективність цих інструментів. Відсутність персоналізованого консультування, складна мова податкових консультацій та часті зміни законодавства створюють додаткові бар'єри.

Удосконалення механізмів правового та інформаційного забезпечення податкових прав фізичних осіб — підприємців залишається ключовим завданням у контексті формування сприятливого податкового середовища та розвитку підприємництва в Україні. Незважаючи на наявність базового нормативно-правового регулювання та функціонування інформаційних платформ, чинна система має низку суттєвих недоліків, які ускладнюють ефективне використання податкових знижок і соціальних пільг. Застосування податкових знижок і пільг — це ефективний інструмент законної оптимізації податкових зобов'язань, що має велике значення для підприємців, які працюють в умовах високої податкової нестабільності. Проте ефективність цих інструментів значною мірою залежить від рівня інформаційної грамотності та правової обізнаності платників податків.

Список використаних джерел

1. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17 – Дата звернення: 21.10.2025.
2. Перегляд використання податкових пільг з метою оптимізації оподаткування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/315368/306160 – Дата звернення: 21.10.2025.
3. Легальні способи зменшення ПДФО та ЄСВ // iFin Бухгалтерія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.ifin.in.ua/articles-salary-in-ukraine/легальні-способи-зменшення-пдфо-та-єсв – Дата звернення: 21.10.2025.
4. Податкова знижка та податкова пільга – це різні поняття? // Taxer [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://taxer.ua/uk/kb/podatkova-znizhka-ta-podatkova-pilga-ce-rizni-ponyattya – Дата звернення: 21.10.2025.
5. Обмеження права на податкову знижку // 7eminar [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://7eminar.ua/news/11802-obmezennya-prava-na-podatkovu-

znizku – Дата звернення: 21.10.2025.
6. Загальнодоступний інформаційно-довідковий ресурс (ЗІР) // Офіційний вебпортал ДПС України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zir.tax.gov.ua – Дата звернення: 21.10.2025.
7. Про затвердження Порядку функціонування електронного кабінету: Наказ Міністерства фінансів України від 14.07.2017 № 637 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0952-17 – Дата звернення: 21.10.2025.

СЕКЦІЯ 7
Регіональна економіка, демографія, економіка праці, соціальна економіка та політика

УДК 330.1

СОЦІАЛЬНИЙ АСПЕКТ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Турило А.А.,
доктор економічних наук, професор
Д'яченко С. Г.,
здобувач
Криворізький національний університет

Регіональна економіка визначається як система просторової організації господарської діяльності, що функціонує під впливом природних, демографічних, виробничих та соціальних чинників. Сучасні тенденції розвитку регіонів України характеризуються нерівномірністю економічної динаміки, посиленням територіальної поляризації та зростанням залежності місцевих економік від міграційних процесів і зовнішніх впливів.

Демографічна ситуація в Україні продовжує погіршуватися через низький рівень народжуваності, старіння населення та значні обсяги зовнішньої та внутрішньої міграції. Демографічний спад безпосередньо впливає на трудовий потенціал територій, формує дефіцит робочої сили та знижує можливості для довгострокового економічного зростання. Особливо гостро проблема проявляється у сільських, депресивних та прифронтових регіонах, де спостерігається швидке скорочення молодих та економічно активних груп населення.

Економіка праці в умовах структурних трансформацій зазнає суттєвих змін. Формується нова конфігурація ринку праці, що включає поширення дистанційної зайнятості, нетипових форм трудових відносин та зміну професійної структури попиту. Професійно-кваліфікаційна невідповідність між потребами роботодавців і наявною пропозицією праці стає одним із ключових бар'єрів регіонального розвитку. Додатковий вплив чинить міграція, яка концентрує трудові ресурси у великих містах і посилює дисбаланс у периферійних регіонах.

Соціальна економіка та політика відіграють важливу роль у забезпеченні добробуту населення та соціальної стійкості регіонів. Підвищення рівня бідності, зростання соціальної нерівності, потреба у розширенні соціальних послуг і адаптації населення до кризових умов потребують удосконалення інструментів підтримки. Особливе значення набуває розвиток соціального підприємництва, систем соціального страхування, програм зайнятості та реабілітації, які повинні бути адаптовані до регіональної специфіки.

Комплексне поєднання демографічних, економічних і соціальних чинників формує траєкторії розвитку кожного регіону. Ефективна регіональна політика повинна включати стимулювання інвестицій, модернізацію інфраструктури, підтримку людського капіталу та формування сприятливих умов для повернення й інтеграції мігрантів. Важливим напрямом є цифровізація управління, аналітичний моніторинг соціально-економічних процесів та впровадження інноваційних механізмів локального розвитку.

Системне врахування демографічних викликів, тенденцій ринку праці та соціальних потреб населення є ключовою умовою збалансованого регіонального розвитку та зміцнення соціально-економічної стійкості територій у середньо- та довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Базилюк А., Хоменко В. Інвестування в людський капітал як складник корпоративної соціальної відповідальності. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 66. С. 30-34. URL: http://bses.in.ua/journals/2021/66_2021/7.pdf

2. Гільорме Т., Кислиця К. Оцінювання людського капіталу як складової стратегії соціальної відповідальності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 10. С. 296-301. URL: http://global-national.in.ua/archive/10-2016/63.pdf

3. Турило А.М., Турило А.А. Цінність людини і людський капітал – фундаментальні чинники фінансово-економічного розвитку суб'єктів господарювання : навч. посіб. Кривий Ріг : Роман Козлов (видавець), 2022. 132 с.

УДК 658.15:658.8

ІНФРАСТРУКТУРНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЕКОНОМІЧНА КАТЕГОРІЯ

Мамедова А.А.

аспірант спеціальності 051 Економіка

Криворізький національний університет

У сучасних динамічних умовах невизначеності та глобальної нестабільності, дедалі більшої значущості набувають питання адаптації та раціональної організації інфраструктури підприємства та розвитку його інфраструктурного потенціалу.

Невизначеність у трактуванні економічних характеристик інфраструктури та інфраструктурного потенціалу підприємства, спричинена недостатнім рівнем їх наукової розробленості, обумовлює потребу у подальшій конкретизації та поглибленому аналізі цих категорій.

Метою даної роботи є дослідження економічної категорії «інфраструктурний потенціал» як важливої складової адаптаційного потенціалу підприємства.

Інфраструктура (від лат. infra -нижче, під та struktura -побудова, розміщення) - це сукупність складових частин будь-якого об'єкта, що мають підлеглий

(допоміжний) характер і забезпечують умови для нормальної роботи об'єкта в цілому. Інфраструктура підприємства – це сукупність підрозділів щодо створення матеріальних умов, які забезпечують безперебійне та ефективне функціонування виробничого процесу. Розрізняють виробничу та невиробничу (соціальну) інфраструктури, окремо виділяють також капітальне будівництво як специфічну форму відтворення та розвитку інфраструктури підприємства.

Інфраструктура підприємства є основою формування інфраструктурного потенціалу. Проте інфраструктурний потенціал охоплює ширше коло характеристик – не лише наявність інфраструктури, а й рівень її розвитку, інтегрованість у бізнес-процеси, ефективність її функціонування та здатність забезпечувати стійкість і адаптивність підприємства.

Дослідженню інфраструктурного потенціалу присвячено значну кількість наукових праць як зарубіжних, так і вітчизняних авторів, проте в умовах сьогодення, ця економічна категорія залишається однією з найменш описаних складових адаптаційного потенціалу підприємства. Різноманітні аспекти питання інфраструктурного потенціалу малого та середнього підприємництва були розглянуті в роботах Бутенко А.І., Шлафман Н.Л., Карпінської Г.В. [1,2], Шендерівської Л.П. та Денисюк М.В. [4]. Краснокутська Н.С. дає визначення інфраструктурного потенціалу як збалансованих з вимогами виробництва можливостей цехів, господарств і служб забезпечити необхідні умови для діяльності основних підрозділів підприємства та задоволення соціальних потреб його персоналу [3].

Як складова адаптаційного потенціалу, інфраструктурний потенціал визначає можливості підприємства своєчасно й ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища, мінімізувати ризики та забезпечувати стійкість економічних результатів. У широкому розумінні інфраструктурний потенціал трактується як сукупність матеріальних, технологічних, фінансових, інформаційних, логістичних та інституційних умов, які забезпечують відтворювальні процеси підприємства, формують його конкурентоспроможність та створюють просторово-функціональну базу для стратегічного розвитку. Так інфраструктурний потенціал не обмежується лише матеріально-речовими елементами, а включає широку систему зовнішніх та внутрішніх інституційних, організаційних і технологічних факторів, що створюють необхідні умови для здійснення операційної та інноваційної діяльності. Тобто інфраструктура у цьому контексті виступає не лише як сукупність об’єктів, а як здатність підприємства забезпечувати необхідні зв’язки, процеси, комунікації та структури, що підтримують безперервність виробництва, його гнучкість та якість. Інфраструктурний потенціал дозволяє створити міцну соціально-економічну основу підприємства, більш стійку до кризових явищ та таку що легко адаптується до змін зовнішніх умов. Що вище рівень інфраструктурного потенціалу, то значніший адаптаційний потенціал підприємства. Розвинена матеріальна, технічна та цифрова інфраструктура прискорює впровадження нових технологій, оптимізацію

логістичних процесів, модернізацію виробництва та перехід до нових бізнес-моделей. Наявність якісної інфраструктури зменшує трансакційні витрати, скорочує час простоїв, робить зміни менш затратними, а виробництво — більш гнучким. Енергетична автономія, розвинені комунікації, доступ до фінансових інструментів та інноваційних екосистем дозволяють підприємству швидше відновлюватися після криз, забезпечувати безперервність діяльності, мінімізувати ризики втрати ринкових позицій. Інфраструктурний потенціал формує "простір стратегічного маневру": можливість виходу на нові ринки, створення нових продуктів, диверсифікації виробництва, інтеграції в міжнародні логістичні мережі та ін.

Таким чином, інфраструктурний потенціал можна визначити як інтегральну характеристику, що відображає рівень забезпеченості підприємства інфраструктурними ресурсами і здатність цих ресурсів підтримувати, прискорювати й оптимізувати бізнес-процеси у змінних ринкових умовах.

Список використаних джерел

1. Бутенко А.І., Шлафман Н.Л., Карпінська Г.В. Пропозиції щодо вдосконалення інституційного механізму управління розвитком інфраструктурного потенціалу малого підприємництва українського Причорномор'я : доповідна записка / Інститут проблем рику та економіко-екологічних досліджень НАН України. – Одеса, 2013. – 13 с.
2. Карпінська, Г. В. Інфраструктурний потенціал малого та середнього підприємництва Українського Причорномор'я // *Економічні інновації*. – 2014. – Вип. 57. – С. 152. – УДК 338.49.
3. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури. 2005. 352 с.Шендерівська Л. П., Денисюк М. В. Інфраструктурний потенціал підприємства: формування та розвиток //Матеріали друкуються в авторській редакції. – 2015. – С. 82.

УДК 332.1:004

ФІНАНСОВА СПРОМОЖНІСТЬ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ МІСЦЕВОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Черній І.І.

аспірант

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

У сучасному контексті трансформацій місцевого самоврядування та цифровізації економіки, здатність територіальної громади акумулювати і ефективно використовувати власні фінансові ресурси стає критичною передумовою для створення сприятливого середовища для бізнесу.

Фінансова спроможність громади забезпечує можливість інвестицій у цифрову інфраструктуру, стимулювання підприємницької активності, створення підтримуючих

сервісів та зниження трансакційних бар'єрів для суб'єктів господарювання. Навпаки, низька автономія обмежує потенціал місцевої (локальної) економіки, загальмовує інновації та веде до зростання регіональних нерівностей.

В Україні ключовим фактором формування платоспроможності громад є збільшення власних доходів місцевих бюджетів та зменшення залежності від міжбюджетних трансфертів. За даними дослідження «Financial Support for the Implementation of the Sustainable Development Goals in the Context of Decentralisation: The Case of Ukraine», частка власних надходжень місцевих бюджетів зросла з 41 % у 2015 році до 68 % у 2023 році, що свідчить про поступове зміщення до самофінансування громад [1]. Це створює ширший простір для місцевих ініціатив та інвестицій у підприємницькі проєкти. Дослідження показує, що під час воєнного стану зріс розрив у податковій спроможності між громадами громади, ближчі до зони бойових дій чи з низьким економічним потенціалом, більше залежали від державних допомог і мали менші можливості підтримувати бізнес локально. Таким чином, фінансова стійкість проявляється не лише в періоди економічної стабільності, а і в кризові періоди як буфер для збереження підприємницької активності.

Однією із рушійних сил, яка посилює вплив фінансової спроможності на бізнес середовище, є цифрове управління (digital governance). Дослідження [2] демонструють, що розвиток цифрових платформ у владних інституціях (онлайн-портали, електронні сервіси, інтегровані інформаційні системи) підвищує прозорість, знижує корупційні ризики й полегшує доступ бізнесу до адміністративних процедур.

У контексті Тернопільської області практика демонструє, що громади з більш високим рівнем власних доходів частіше мають змогу інвестувати у цифрові сервіси для бізнесу: електронні кабінети платників, онлайн-реєстри земель, системи автоматизованого адміністрування податків. Це зменшує операційні витрати підприємців на взаємодію з владою, підвищує швидкість прийняття рішень, стимулює створення сервісів супутньої інфраструктури (наприклад, стартап-центри, бізнес-інкубатори). Підтримка підприємництва у таких громадах має мультиплікативний ефект: підвищується зайнятість, зростають доходи населення, частина з яких повертається як споживчі витрати й податки.

Втім, не всі громади можуть скористатися цим потенціалом. У багатьох спостерігаються суттєві диспропорції: громади з низьким економічним потенціалом менш здатні мобілізувати власні надходження і мають слабший кадровий потенціал для реалізації цифрових проектів. Дослідники підкреслюють [3], що в умовах невизначеності (кризи, війна) системи фінансового менеджменту місцевого самоврядування мають адаптуватися: змінювати бюджетні пріоритети, вводити ризик-орієнтоване планування та цифрові інструменти моніторингу. У громадах з низьким цифровим рівнем це стає серйозним бар'єром розвитку бізнесу, оскільки

бізнес не має прогнозованості та відчуває додаткові ризики адміністративних збоїв.

Таким чином, фінансова спроможність територіальної громади виступає базовим механізмом, через який реалізується потенціал цифровізації в розвитку місцевого підприємництва. Вона забезпечує ресурси для створення цифрових систем, стабільність у кризах, можливості для стимулювання бізнесу. Але повноцінний ефект досягається лише за умови поєднання високого рівня доходів, рівномірного розподілу ресурсів між громадами та розвитку кадрового й технологічного потенціалу.

Підсумовуючи, можна зазначити, що фінансова спроможність територіальних громад є не лише показником їхньої бюджетної стійкості, а й стратегічним ресурсом розвитку підприємництва та цифрової економіки на місцевому рівні. Вона формує основу для ефективності взаємодії влади й бізнесу, сприяє створенню конкурентоспроможного середовища, у якому цифрові інструменти стають каталізатором економічного зростання. Забезпечення балансу між фінансовою автономією, інституційною спроможність та технологічною модернізацією дозволить громадам не лише підвищити ефективність управління, а й стати центрами інноваційного розвитку, що відповідає сучасним викликам і цілям сталого зростання України.

Список використаних джерел

1. Мартиненко, В., Коляда, Т., Скорик, М., Соколова, О., Корж, М., & Джадалла, О. (2025). Фінансове забезпечення реалізації цілей сталого розвитку в умовах децентралізації: кейс України. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 1*(60), 94–110. https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.60.2025.4618

2. Jin, P. (2025). Digital budget supervision governance and local government fiscal transparency. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*

3. Rauhut, D., & Kahila, P. (2024). Addressing complexity and planning for the uncertain: Local governance adaptation. *Public Money & Management, 44*(5), 353–361. https://doi.org/10.1080/09540962.2024.2374333

СЕКЦІЯ 8
Публічне управління та адміністрування

УДК 352.07:005.6

НАПРЯМИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Варава Л.М.,
доктор економічних наук, професор
Смирнов С.Ю.,
здобувач гр. МОБ-24м
Криворізький національний університет

Сьогодні розвиток демократичного суспільства вимагає постійного вдосконалення механізмів взаємодії органів влади і громадян. Ефективне застосування інструментів маркетингу дозволяє істотно підвищити рівень залученості населення в процеси управління суспільством і забезпечити задоволення ключових потреб кожного громадянина.

Методологія аналізу заснована на застосуванні концептуальних підходів, запропонованих провідними науковцями в області маркетингу і менеджменту: Ф.Котлером, Г. Россітером, Р. Коллісом і ін., адаптованих до специфічних умов українського публічного сектора.

Можна виділити такі напрями досліджень:

1. Політичний маркетинг. Розробка ефективної комунікаційної стратегії для формування позитивного сприйняття влади громадянами за допомогою регулярного інформування про реалізацію проектів та проведення роботи.

2. Державно-управлінський маркетинг. Створення системи інтерактивних сервісів і цифрових платформ, що забезпечують громадянам доступ до широкого спектру державних послуг і консультаційних ресурсів.

3. Соціальний маркетинг. Формування стійких поведінкових патернів серед населення шляхом соціальної реклами, просвітницьких акцій і партнерства з недержавними структурами.

4. Технологічний маркетинг. Застосування інноваційних рішень і цифрових технологій для прискорення процесів адміністрування, збільшення доступності та зручності користування державними сервісами.

Розглянемо детально напрям державного маркетингу у сфері публічного управління.

Державний маркетинг являє собою комплекс заходів, спрямований на формування позитивного ставлення громадян до держави і державних інститутів, а також на забезпечення ефективної взаємодії між органами влади і населенням. Його мета полягає в поліпшенні розуміння громадянами своєї ролі в суспільстві, формуванні довірчого ставлення до дій влади і наданні якісних державних послуг.

Державний маркетинг відіграє ключову роль у розвитку демократії та ефективному функціонуванні інституту влади. Через якісно побудовану стратегію комунікацій державні органи отримують можливість активно впливати на сприйняття власних дій, формувати громадську думку і привертати увагу до актуальних проблем і проєктів.

Державний маркетинг будується на трьох основних елементах:

1. Ідентифікація цілей. Визначення пріоритетних завдань, що стоять перед органами влади, виявлення проблем і постановка конкретних цілей (наприклад, підвищення числа користувачів електронного медичного запису).

2. Дослідження ринку. Аналіз потреб та очікувань цільової аудиторії (громадян), вивчення думки представників бізнесу та неурядових організацій щодо поточних державних програм та служб.

3. Реалізація стратегії. Формулювання чітких пропозицій і розробка комплексу заходів по досягненню поставлених цілей. До таких заходів належать запуск масових інформаційних кампаній, залучення громадян до участі у прийнятті важливих рішень та популяризація нововведень.

Для успішної реалізації завдань державного маркетингу використовуються різноманітні методи і технології, що включають:

- Інформаційно-просвітницькі кампанії, спрямовані на роз'яснення населенню прав і обов'язків.

- Інтерактивні цифрові платформи, що дозволяють громадянам оперативно отримувати необхідну інформацію і користуватися різними державними послугами.

- Зворотній зв'язок, який реалізується через опитування, анкетування та соціальні мережі, що допомагає оцінювати ступінь задоволеності громадян якістю послуг, що надаються.

Таким чином, державний маркетинг стає найважливішим інструментом побудови відкритої та ефективної взаємодії між владою та суспільством, сприяючи формуванню громадянської відповідальності та підвищуючи загальний рівень довіри до державних установ.

Реалізація заходів з державного маркетингу може стати основою для розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення структури і методів організації роботи органів місцевого самоврядування, забезпечуючи зростання рівня задоволення запитів громадян і підвищення громадського контролю над діяльністю владних структур.

Використання сучасного інструментарію маркетингу сприяє створенню умов для сталого розвитку громадянського суспільства, активізації зворотного зв'язку між владою і народом, забезпеченню високого рівня довіри і підтримки прийнятих управлінських рішень. Таким чином, ефективність маркетингових технологій є одним з найважливіших факторів успішного функціонування інститутів публічної влади в сучасній Україні.

СЕКЦІЯ 9
Фінанси, банківська справа та страхування

УДК 657.1

ТРАНСФОРМАЦІЯ БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ В БАНКІВСЬКОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Брадул О.М.
доктор економічних наук, професор
Криворізький національний університет

В умовах воєнного стану в Україні банківська система відіграє особливо важливу роль у забезпеченні макроекономічної стабільності, збереженні довіри до фінансового сектору та підтримці національної економіки. У таких обставинах ефективність управління банківськими установами суттєво залежить від дієвості фінансового планування, ключовим інструментом якого є бюджетування.

Бюджетування як складова управлінського обліку забезпечує обґрунтоване планування витрат і доходів, контроль за виконанням планових показників, а також оперативне прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. Воєнний стан, супроводжуваний економічною турбулентністю, високими ризиками та потребою в адаптивності, вимагає перегляду традиційних підходів до бюджетного управління в банках.

Управлінський облік у банківській сфері виступає важливим елементом внутрішньої системи менеджменту, орієнтованої на підтримку стратегічних та оперативних управлінських рішень. У цьому контексті бюджетування розглядається як ключовий інструмент фінансового планування, контролю та координації діяльності банківської установи, що забезпечує цілісне управління ресурсами в умовах змінного економічного середовища.

З методологічної точки зору, бюджетування у межах управлінського обліку виконує низку критично важливих функцій: планування, координацію, мотивацію та контроль. Воно дозволяє інтегрувати фінансові й нефінансові показники, забезпечуючи формування фінансової політики установи, що ґрунтується на реалізації цільових орієнтирів. Важливо наголосити, що ефективна бюджетна система банку має бути динамічною, адаптивною та узгодженою з внутрішнім контролем і ризик-менеджментом.

Водночас, в умовах воєнного стану бюджетування зазнає суттєвих викликів. По-перше, нестабільність зовнішнього середовища, зокрема валютні коливання, ризики втрати активів, зміни регуляторних вимог з боку НБУ, суттєво ускладнюють прогнозування. По-друге, зниження ліквідності, зміна поведінки клієнтів і коливання депозитної бази вимагають оперативного перегляду бюджетних

сценаріїв. У результаті, класичні принципи бюджетування — зокрема принцип детермінованості та стабільності планових показників — частково втрачають свою релевантність.

Крім того, організаційні виклики проявляються у недостатній цифровій інтегрованості бюджетних систем, низькій гнучкості окремих підсистем управлінського обліку та кадровій недостатності у сфері фінансового контролінгу. Це вимагає впровадження адаптивного бюджетування, що ґрунтується на сценарному аналізі, прогнозуванні альтернативних траєкторій розвитку та використанні сучасних програмно-аналітичних платформ.

Перспективним напрямом є трансформація бюджетного процесу в напрямі гнучкого управління на основі ключових показників ефективності (KPI), а також інтеграція бюджетування з ризик-менеджментом, що дозволить краще реагувати на невизначеність. Таким чином, бюджетування в банківській сфері стає не лише технічним інструментом обліку, а й стратегічною платформою прийняття рішень в умовах кризових явищ.

Як було зазначено вище, бюджетування в системі управлінського обліку банку виконує критично важливу роль у плануванні, координації та контролі діяльності установи. Проте, в умовах воєнного стану, що характеризується високим рівнем непередбачуваності, нестабільністю макрофінансових показників та посиленням зовнішніх ризиків, традиційні підходи до бюджетного управління потребують докорінного перегляду.

Воєнний стан створює мультивекторний тиск на банківський сектор. З одного боку, банки мають забезпечити безперервність обслуговування клієнтів, підтримувати стабільність грошового обігу та дотримуватись нормативів регулятора. З іншого боку, вони стикаються з викликами збереження операційної ефективності, кадрової стабільності та адаптації фінансових стратегій до нових реалій. У таких умовах бюджетування повинно не лише виконувати планово-контрольну функцію, а й трансформуватись у гнучкий інструмент адаптивного управління, здатний оперативно реагувати на зміну зовнішніх параметрів.

Суттєвого перегляду потребує сама структура бюджетів банку. Зокрема, зростає значення сценарного та антикризового бюджетування, що передбачає моделювання кількох варіантів розвитку подій (військові ризики, зниження платоспроможності клієнтів, зміна процентної політики тощо). Паралельно відбувається перерозподіл акцентів у фінансуванні — зменшення інвестиційних витрат, пріоритезація витрат на безперервність діяльності, кібербезпеку, підтримку клієнтського сервісу. Крім того, операційні цикли бюджетування скорочуються, що зумовлює потребу у впровадженні rolling forecasting — постійного перегляду бюджетів у режимі реального часу. Це сприяє зниженню інерційності управлінських рішень та дозволяє банкам оперативно адаптуватися до стрімких змін.

Таким чином, воєнний стан не лише ускладнив процес бюджетування, а й актуалізував необхідність переходу до нових моделей бюджетного менеджменту, які враховують нестабільність, динаміку та підвищені ризики сучасного економічного середовища. Тому, актуальним стає перехід від традиційної моделі обліку до адаптивної, сценарно орієнтованої системи, що базується на принципах гнучкості, релевантності та прогностичності. Зростає роль контролінгу як інтеграційного механізму між обліком, плануванням і ризик-менеджментом. Застосування цифрових аналітичних платформ дозволяє своєчасно коригувати бюджети, мінімізувати ризики управлінських рішень та забезпечувати стійкість банку в умовах невизначеності.

УДК 336.71

ДУАЛІСТИЧНА ПРИРОДА БАНКІВСЬКОГО ПРОДУКТУ

Короленко Р.В.

кандидат економічних наук, доцент

Криворізький національний університет

Світова економіка зазнає змін, які істотно вплив на зміст банківської діяльності. Наслідки світової фінансової кризи на банки відображають складний процес адаптації кредитної системи до нових макроекономічних умов. Комерційні банки як ключові суб'єкти ринкових відносин мають низку суттєвих особливостей, що відрізняють їх як від нефінансових виробничих компаній, так і від інших фінансових установ. Ця унікальність зумовлена специфікою їхньої економічної ролі та функціональним навантаженням у фінансовій системі.

Банківські операції зазвичай характеризуються зміною фінансового стану банку та клієнта (наприклад, кредитні чи депозитні операції) і часто мають активний чи пасивний характер. Вони безпосередньо впливають на баланс установи.

Натомість, банківські послуги охоплюють ширший спектр діяльності, які не завжди призводять до прямої зміни фінансового активу чи пасиву банку (наприклад, консультаційні, розрахунково-касові послуги чи управління активами). Розуміння цього дуалізму є основоположним для точного аналізу ефективності функціонування банківських установ, формування адекватної тарифної політики та розробки інноваційних пропозицій, які б комплексно задовольняли потреби споживачів фінансового ринку. Таким чином, банківський продукт являє собою складний, багатоаспектний економічний феномен, який вимагає спеціалізованого наукового підходу.

Дослідження економічної природи банківських послуг виявляє значну термінологічну невідповідність у тлумаченні цієї ключової економічної категорії. У західних перекладних джерелах із банківського менеджменту часто спостерігається ототожнення понять "банківська операція" (banking operation) та "банківська

послуга" (banking service). Ця синонімізація здебільшого пояснюється недосконалостями перекладу та історичними особливостями формування фінансової термінології. Більшість фахівців-фінансистів схиляються до визначення банківської послуги як форми задоволення потреб клієнтів, що охоплює широкий спектр активностей: від кредитних, розрахункових та касових послуг до гарантій, купівлі-продажу, а також збереження цінних паперів, іноземних валют та дорогоцінних металів.

Згідно з цим підходом, банківська послуга являє собою економічні відносини між банком (виконавцем) та клієнтом (споживачем), що виникають при виконанні банком певних дій на користь клієнта з метою задоволення його конкретних потреб у сфері грошового обігу та кредитування. Ключовою операційною особливістю надання банківських послуг є те, що вони, як правило, не вимагають залучення значних додаткових ресурсів поза рамками поточних активних та пасивних операцій банку. Це дозволяє банку здійснювати свою сервісну діяльність ефективно та з мінімальними прямими витратами капіталу.

Інтерпретація банківських операцій та банківських послуг суттєво ускладнюється через вплив зарубіжної економічної думки, що часто призводить до термінологічних розбіжностей серед сучасних науковців. Ці розбіжності безпосередньо відбиваються на спробах адекватно пов'язати ці категорії з інтегральним поняттям "банківський продукт" з метою з'ясування їхньої економічної сутності. Аналіз існуючих тлумачень дозволяє виділити два основних, часто протилежних, підходи.

Перший підхід фактично ототожнює поняття банківських операцій та послуг, розглядаючи їх переважно через призму взаємозв'язку між банком і клієнтом. Цей погляд спрощує класифікацію, але ігнорує функціональні та облікові відмінності.

Другий підхід, що також присутній у науковій дискусії, розглядає банківські послуги виключно як додаткові, супутні заходи стосовно основних банківських операцій. Згідно з цією позицією, послуги мають другорядний характер, проте визнається їхня здатність генерувати додатковий комісійний дохід для банківської установи. Однак, такий вузький погляд не відображає складної природи банківської послуги як самостійної економічної категорії, яка є фундаментальною складовою діяльності сучасних фінансових інституцій.

На відміну від продуктів матеріальної сфери виробництва, банківські послуги мають власну специфіку, що обумовлена їхньою нематеріальністю, одночасністю виробництва та споживання, а також неможливістю їхнього зберігання. Ці унікальні властивості вимагають від дослідників і практиків застосування спеціалізованих методів управління, обліку та оцінки ризиків. Таким чином, досягнення консенсусу щодо сутності банківського продукту вимагає чіткого розмежування операцій і послуг, визнаючи при цьому їхню органічну єдність у формуванні кінцевої пропозиції банку на ринку.

Отже, можна зробити висновок, що складність економічної природи банківських продуктів та їхня багатоаспектність ускладнюють розкриття їхньої сутності, а також формування науково обґрунтованої класифікації. Це призводить до стійкої проблеми термінологічної диференціації, зокрема між поняттями банківська послуга та банківська операція, які часто ототожнюються як у науковій дискусії, так і в перекладній західній літературі, де під банківською послугою зазвичай розуміють будь-яку діяльність банку. Як наслідок, банківська послуга як самостійна, чітко відокремлена економічна категорія, що характеризує сервісну функцію банку, губиться серед широкого спектру банківських операцій, які охоплюють увесь комплекс функцій фінансового посередництва. Незважаючи на ці методологічні розбіжності, сучасна тенденція на фінансовому ринку чітко демонструє зростання ролі та популярності нетрадиційних банківських послуг, що підкреслює необхідність подальшого поглибленого вивчення їхньої специфіки та впливу на фінансову архітектоніку установ.

УДК 336.71

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ГРОШОВО-КРЕДИТНОЇ ПОЛІТИКИ НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ

Короленко Р.В,
кандидат економічних наук, доцент
Андріянова М.В,
здобувачка спеціальності
«Фінанси, банківська справа та страхування»
Криворізький національний університет

В умовах повномасштабної агресії НБУ зіткнувся з безпрецедентними викликами, що вимагало радикальної трансформації грошово-кредитної політики. Необхідність одночасного забезпечення фінансової стабільності, контролю інфляції та підтримки економіки в умовах структурних шоків зумовлює високу науково-практичну значущість критичного аналізу ефективності застосованих інструментів та розробки шляхів їхнього вдосконалення для майбутнього відновлення.

Для досягнення мети дослідження використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів. Системний аналіз застосовано для вивчення сутності ГКП [1, с. 5-7]. У практичній частині економіко-статистичні методи, зокрема порівняльний та горизонтальний аналіз, використано для дослідження динаміки інструментів НБУ [2, с. 15-20]. Ключовим інструментом став факторний аналіз, який дозволив ідентифікувати системні обмеження (профіцит ліквідності, доларизація) та обґрунтувати шляхи підвищення ефективності монетарної політики за допомогою методу прогнозування .

Проведений у другому розділі курсової роботи аналіз динаміки інструментів грошово-кредитної політики НБУ та їхнього впливу на фінансову систему України за період 2021–2024 рр. дозволив отримати такі ключові висновки:

Трансформація інструментарію: Доведено кардинальний перехід НБУ від підтримки ліквідності до її масштабної абсорбції/стерилізації (зростання обсягу залучених коштів на 289,6%), що забезпечило контроль над грошовою масою в умовах надходження міжнародної допомоги.

Обмеження трансмісії: Виявлено системні проблеми дієвості процентного каналу (інерційність ставок, низька чутливість до Облікової ставки), спричинені структурним профіцитом ліквідності та високим рівнем доларизації (30,8% депозитів у валюті).

Ефективність нагляду: Підтверджено високу ефективність макропруденційної політики НБУ, оскільки банківський сектор, завдяки адекватному резервуванню, забезпечив покриття NPL понад 90%, зберігши стійкість до масштабних військових збитків.

Проведений аналіз дозволив виявити чотири ключові системні виклики для грошово-кредитної політики НБУ, які стали основою для розробки пропозицій у третьому розділі:

Напрям 1: Оптимізація Операційного Дизайну. Вдосконалення інструментарію абсорбції ліквідності шляхом запровадження довгострокових депозитних сертифікатів для ефективнішої стерилізації надлишкових коштів та посилення цінового впливу Облікової ставки.

Напрям 2: Посилення Координації та Дедоларизація. Посилення координації монетарної та фіскальної політики, зокрема щодо управління державним боргом, для мінімізації прямого фінансування бюджету; а також реалізація стратегії дедоларизації через підтримку привабливості гривневих активів.

На основі ідентифікованих проблем розроблено комплекс заходів , спрямованих на посилення дієвості монетарної політики:

Удосконалення управління ліквідністю: Розширити лінійку депозитних сертифікатів НБУ за строковістю (запровадження довгострокових інструментів) для більш ефективної стерилізації структурного профіциту та посилення впливу Облікової ставки на довгострокові ринкові ставки.

Посилення дедоларизації: Запропоновано підтримувати високу реальну дохідність гривневих інструментів та забезпечити чітку комунікацію щодо стабільності та передбачуваності монетарної політики для подальшого зниження частки валютних заощаджень.

Стратегія валютної лібералізації: Обґрунтовано необхідність розробки публічної "дорожньої карти" щодо поступового збільшення гнучкості обмінного курсу, що дозволить перейти від антикризового регулювання до відновлення ринкових механізмів.

У ході дослідження доведено, НБУ успішно забезпечив фінансову стабільність (перехід до стерилізації, стійкість NPL), але дієвість його політики обмежена через структурний профіцит ліквідності та доларизацію, для подолання яких необхідне вдосконалення операційного дизайну (довгострокові депозитні сертифікати) та підтримка реальної дохідності гривневих активів.

Список використаних джерел

1. Статистика : Грошово-кредитний ринок. Національний банк України : офіц. вебсайт. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-monetary (Дата звернення: 06.11.2025).

2. Основні засади грошово-кредитної політики на середньострокову перспективу. Національний банк України: офіц. вебсайт. URL: https://bank.gov.ua/ua/monetary/basic-principles (Дата звернення: 06.11.2025).

УДК 336.71

ФАКТОРНИЙ АНАЛІЗ ТА СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ СИСТЕМНО-ВАЖЛИВОГО БАНКУ

Короленко Р.В,
кандидат економічних наук, доцент
Бакурова І.С,
здобувачка спеціальності
«Фінанси, банківська справа та страхування»
Криворізький національний університет

В умовах повномасштабної військової агресії та глибоких макроекономічних шоків, стійкість банківської системи є фундаментом фінансової безпеки держави. Ключовим індикатором цієї стійкості виступає не лише достатність капіталу, але й здатність банків генерувати прибуток. Прибутковість дозволяє абсорбувати кредитні збитки, нарощувати капітал та продовжувати кредитування економіки.

АТ «ПУМБ», як один з провідних системно важливих банків України [1], що входить до топ-5 за ключовими показниками [2], є показовим об'єктом для дослідження. Аналіз його фінансових результатів за кризовий період 2021-2024 рр. дозволяє ідентифікувати не лише унікальні виклики, але й типові для всього сектору проблеми. Дослідження факторів, що вплинули на його прибутковість, та розробка шляхів її підвищення є вкрай актуальним науково-практичним завданням.

Для досягнення мети було використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів. Метод порівняльного аналізу застосовано для визначення ринкових позицій банку. Горизонтальний та вертикальний аналіз використано для дослідження динаміки та структури фінансових результатів, доходів та витрат. Коефіцієнтний аналіз застосовано для оцінки фінансової стійкості (коефіцієнт автономії) та дотримання нормативів НБУ. Ключовим інструментом став факторний

аналіз (модель Дюпона), який дозволив декомпозувати показник рентабельності власного капіталу.

Основні результати дослідження. Проведений у другому розділі курсової роботи аналіз дозволив отримати такі висновки:

1. АТ «ПУМБ» є стійким лідером ринку. Банк стабільно входить до топ-5 за активами та прибутком і до топ-3 за розміром власного капіталу. Банк продемонстрував стійкість у кризовому 2022 році, зберігши довіру клієнтів (зростання зобов'язань на 8,9%).
2. Встановлено ключову причину збитковості 2022 року. Єдиною причиною стало шокове формування відрахувань до резервів під очікувані кредитні збитки внаслідок війни [3], обсяг яких (за даними аналізу) перевищив 10,3 млрд грн.
3. Проаналізовано вплив збитку на фінансовий стан. Хоча банк завжди з великим запасом виконував нормативи НБУ (LCR, H2), чистий збиток 2022 року прямо вплинув на структуру балансу. Це відобразилося у падінні коефіцієнта автономії з 12,0% до 10,45% (мінімальне значення за період) [4, с. 36].
4. Проведено факторний аналіз рентабельності. Застосування моделі Дюпона довело, що ця динаміка була майже повністю зумовлена фактором рентабельності продажів (ROS), який напряму пов'язаний із формуванням резервів.

Ідентифіковані проблеми та напрями їх вирішення. Проведений аналіз дозволив виявити чотири ключові виклики для банку, які стали основою для розробки пропозицій у третьому розділі:

- Стратегічні ризики: 1) надмірна залежність від процентних доходів (розрив з комісійними зріс до 7 разів) та 2) висока вразливість до кредитного ризику (шок резервів 2022 року).
- Операційні проблеми: 3) тенденція до зростання операційних витрат, які у 2024 році нівелювали приріст доходів та 4) стабільне зниження оборотності активів.

Для вирішення цих проблем запропоновано комплекс заходів, згрупованих у два напрями:

1. Шляхи диверсифікації дохідної бази: Активізація розвитку комісійних продуктів (нові пакети РКО для бізнесу, розвиток сервісів для ФОП, bancassurance) для зниження залежності від процентних ставок.
2. Шляхи оптимізації діяльності: Посилення контролю за співвідношенням Cost-to-Income через подальшу цифровізацію; удосконалення моделей скорингу для уникнення шокових резервів; та активізація роботи з непрацюючими кредитами (NPL) для підвищення оборотності активів.

У ході дослідження було доведено, що АТ «ПУМБ» є стійкою та ефективною установою, яка успішно подолала кризу 2022 року. Аналіз виявив, що ключовим фактором збитковості були зовнішні шоки, а не внутрішні операційні проблеми. Водночас ідентифіковано низку стратегічних та операційних викликів, таких як дисбаланс доходів та зниження оборотності активів, для вирішення яких розроблено конкретні рекомендації.

Список використаних джерел

1. Про визначення системно важливих банків : Рішення Правління НБУ від 01.03.2024 № 83-рш. *Офіційне інтернет-представництво Національного банку України* : вебсайт. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-pidtverdiv-status-sistemnoyi-vajlivosti-dlya-15-bankiv (дата звернення: 05.11.2025).
2. Рейтинг банків за 2023 рік. *Мінфін* : вебсайт. URL: https://minfin.com.ua/ua/banks/rating/ (дата звернення: 05.11.2025).
3. Огляд банківського сектору: Лютий 2023 року. *Офіційне інтернет-представництво Національного банку України* : вебсайт. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/bankivskiy-sektor-zavdyaki-visokiy-operatsiyniy-efektivnosti-otrimav-pributok-247-mlrd-grn-u-2022-rotsi (дата звернення: 05.11.2025).

УДК 336.71

АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТА СТРАТЕГІЧНА СТАБІЛІЗАЦІЯ СИСТЕМООУТВОРЮЮЧОГО БАНКУ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

Короленко Р.В,

кандидат економічних наук, доцент

Войтюк Є.Р.,

здобувачка спеціальності

«Фінанси, банківська справа та страхування»

Криворізький національний університет

В умовах повномасштабної агресії та глибоких макроекономічних шоків, стійкість банківської системи є фундаментом фінансової безпеки держави. Ключовим індикатором цієї стійкості виступає не лише достатність капіталу, але й здатність банків генерувати прибуток. Прибутковість дозволяє абсорбувати кредитні збитки, нарощувати капітал та продовжувати кредитування економіки.

АТ КБ «ПриватБанк», як один із провідних системоутворюючих банків України, що є беззаперечним лідером за активами та клієнтською базою [2], виступає показовим об'єктом для дослідження. Аналіз його фінансових результатів за період 2022–2024 рр. дозволяє ідентифікувати не лише унікальні виклики, але й типові для всього сектору проблеми. Дослідження факторів, що впливають на його

стабільність, та розробка шляхів її підвищення є вкрай актуальним науково-практичним завданням.

Для досягнення мети було використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів. Застосовано метод порівняльного, горизонтального та вертикального аналізу для дослідження динаміки та структури балансу [1, с. 22]. Ключовим інструментом став коефіцієнтний аналіз для оцінки ліквідності, достатності капіталу (Н2, Н3) та прибутковості (ROA, ROE) [1, с. 13] з порівнянням із нормативами НБУ [4, 5]. Використано також методи системного аналізу та узагальнення для розробки стратегічних пропозицій.

Основні результати дослідження. Проведений у другому розділі курсової роботи аналіз дозволив отримати такі висновки:

1. АТ КБ «ПриватБанк» є стійким лідером ринку. Банк стабільно утримує домінуючу частку за активами та депозитами, демонструючи стійке зростання активів (на ~29% за період) та власного капіталу [1, с. 22]. Зростання зобов'язань підтверджує високий рівень довіри клієнтів [2].

2. Встановлено високу операційну ефективність. Банк суттєво перевищує середньогалузеві показники: у 2024 р. рентабельність активів (ROA) склала ≈4,92%, а рентабельність власного капіталу (ROE) — ≈53,5% [1, с. 27], що свідчить про високопродуктивну роботу та ефективне використання ресурсів [6].

3. Проаналізовано фінансову стійкість. Банк підтримує високий рівень ліквідності та з великим запасом виконує всі нормативи НБУ (Н4, Н5, LCR) [5]. Коефіцієнт власного капіталу/активи становить близько 8,9% [1, с. 24], що дозволяє абсорбувати потенційні ризики.

4. Ідентифіковано фактор цифровізації. Доведено, що активне впровадження цифрових технологій (Privat24, Big Data) є ключовим ендогенним фактором, що забезпечує оптимізацію операційних витрат і диверсифікацію комісійного доходу [1, с. 28].

Ідентифіковані проблеми та напрями їх вирішення. Проведений аналіз дозволив виявити ключові виклики для Банку, які стали основою для розробки пропозицій у третьому розділі:

- Стратегічні ризики: висока залежність від депозитів фізичних осіб, що підвищує чутливість до зміни рівня довіри клієнтів, а також вплив загальноекономічних ризиків воєнного періоду.
- Операційні проблеми: необхідність подальшої оптимізації управління кредитним портфелем та ризиками у нестабільному макроекономічному середовищі.

Для вирішення цих проблем запропоновано комплекс заходів, згрупованих у два напрями:

1. Удосконалення управління ризиками та капіталом: Посилення стрес-тестування кредитного портфеля з урахуванням макроекономічних сценаріїв [6]; подальша диверсифікація ресурсної бази (залучення корпоративних ресурсів, випуск облігацій) для зниження ризику ліквідності [1, с. 33].

2. Стратегічна цифровізація: Розширення застосування Big Data та аналітики для персоналізації продуктів та підвищення точності скорингу [1, с. 29]; автоматизація внутрішніх процесів (RPA) для контролю співвідношення Cost-to-Income та підвищення чистого прибутку [6].

У результаті дослідження встановлено, що АТ КБ «ПриватБанк» характеризується високою фінансовою стійкістю та ефективністю діяльності, демонструючи здатність успішно адаптуватися до умов воєнного часу. Отримані результати свідчать, що ключовими чинниками ефективності банку є його лідерські позиції у сфері цифрових технологій та виважена система управління. Водночас виявлено низку стратегічних і операційних проблем, подолання яких потребує реалізації запропонованих у роботі рекомендацій.

Список використаних джерел

4. *Войтюк Є,Р.* Аналіз фінансового стану банку (на прикладі АТ КБ «Приватбанк») : курсова робота. Кривий Ріг, 2025. 40 с.
5. Річна фінансова звітність АТ КБ «ПриватБанк» за 2022–2024 рр. URL: https://privatbank.ua (дата звернення: 15.10.2025). (дата звернення: 07.11.2025).
6. Про затвердження економічних нормативів діяльності банків : Постанова Правління НБУ від 28.12.2023 № 368. вебсайт. URL: https://www.google.com/search?q=https://zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 07.11.2025).
7. Про оцінку стабільності банківської системи : Постанова Правління НБУ від 05.04.2024 № 58.: вебсайт. URL: https://www.google.com/search?q=https://zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 07.11.2025).

УДК 336.713

ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ СТРУКТУРИ КАПІТАЛУ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО ВИКОРИСТАННЯ В КОМЕРЦІЙНОМУ БАНКУ

Короленко Р.В,

кандидат економічних наук, доцент

Малярова В.Б,

здобувачка спеціальності

«Фінанси, банківська справа та страхування»

Криворізький національний університет

В умовах посилення ринкових викликів, пов'язаних із макроекономічною нестабільністю та воєнним станом, забезпечення фінансової стійкості банківської системи України набуває першочергового значення [2]. Ключовим елементом цієї стійкості виступає банківський капітал, який виконує захисну, регулятивну та операційну функції. Ефективне управління капіталом дозволяє банкам не лише

абсорбувати потенційні збитки, але й підтримувати довіру вкладників та інвесторів, а також забезпечувати безперервність кредитування економіки. У цьому контексті, дослідження практики управління капіталом на прикладі конкретних банківських установ, таких як АТ «А-БАНК», є вкрай актуальним, оскільки дозволяє ідентифікувати практичні проблеми та розробити дієві механізми їх вирішення.

У ході дослідження було проведено комплексний аналіз динаміки та структури капіталу АТ «А-БАНК» за період 2022–2024 років. Аналіз базувався на вивченні фінансової звітності банку та нормативних вимог Національного банку України.

Оцінка достатності капіталу банку виявила, що установа в цілому дотримується обов'язкових нормативів НБУ. Зокрема, норматив достатності (адекватності) регулятивного капіталу (Н2) та норматив достатності основного капіталу (Н3) протягом аналізованого періоду перевищували мінімально встановлені рівні. Це свідчить про наявність у банку достатнього «запасу міцності» для покриття неочікуваних збитків від притаманних йому ризиків [3].

Однак, поглиблений аналіз структури капіталу виявив певні диспропорції та потенційні зони ризику. Було встановлено, що у структурі регулятивного капіталу АТ «А-БАНК» спостерігається тенденція до зростання частки капіталу 2-го рівня (Tier 2), зокрема за рахунок залучення субординованого боргу. Хоча це є легітимним інструментом капіталізації, надмірна залежність від нього знижує загальну якість капітальної бази, оскільки капітал 1-го рівня (Tier 1), особливо його основна складова (CET1), має вищу здатність до поглинання збитків [4].

Аналіз ефективності використання капіталу, проведений за допомогою показників рентабельності власного капіталу (ROE), зафіксував негативну динаміку протягом 2022–2023 років, що було зумовлено об'єктивними кризовими явищами в економіці. Було виявлено, що основний тиск на ROE чинить не стільки низька чиста процентна маржа, скільки необхідність формування значних резервів під кредитні збитки, що безпосередньо впливає на чистий прибуток - ключове джерело внутрішнього генерування капіталу [1].

На основі виявлених тенденцій та проблем у курсовій роботі було запропоновано комплексний підхід до вдосконалення системи управління капіталом АТ «А-БАНК».

По-перше, рекомендовано провести оптимізацію структури капіталу з акцентом на збільшення частки основного капіталу 1-го рівня (CET1). Досягти цього пропонується шляхом перегляду дивідендної політики у бік збільшення коефіцієнта реінвестування прибутку. Це дозволить не лише зміцнити якість капітальної бази, але й знизити вартість капіталу в довгостроковій перспективі, зменшивши залежність від дорожчого зовнішнього фінансування, такого як субординований борг [4].

По-друге, запропоновано вдосконалення внутрішніх процедур оцінки достатності капіталу (ICAAP) в АТ «А-БАНК». Існуюча в банку методологія має бути доповнена більш просунутими інструментами стрес-тестування [3]. Результати

таких стрес-тестів мають стати основою для формування буферів капіталу понад регулятивні мінімуми.

По-третє, для підвищення ефективності використання капіталу та показника ROE, банку рекомендовано не лише працювати над підвищенням операційної ефективності, але й впровадити систему управління капіталом, орієнтовану на ризик (risk-adjusted capital management). Це передбачає впровадження показника RAROC (рентабельність капіталу, скоригована на ризик) при прийнятті рішень щодо ціноутворення на кредитні продукти та формування структури активів. Такий підхід дозволить банку свідомо обирати ті напрямки діяльності та сегменти клієнтів, які генерують вищий прибуток на одиницю прийнятого ризику та задіяного капіталу [1].

Отже, апробація результатів дослідження підтверджує, що запропоновані заходи, які включають оптимізацію структури капіталу, впровадження сучасних методів стрес-тестування в рамках ICAAP та перехід до ризик-орієнтованого управління, дозволять АТ «А-БАНК» підвищити свою фінансову стійкість, покращити ефективність використання капіталу та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність на ринку [2; 3].

Список використаних джерел

1. Приймак І. В., Гнип Н. В. Шляхи підвищення ефективності управління капіталом банку. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8435.
2. Дзюблюк О. В. Управління капіталом комерційних банків в умовах фінансової нестабільності. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2018. Вип. 2. С. 53–65.
3. Міщенко В. І., Крилова В. В. Сучасні підходи до оцінки достатності капіталу банків України. *Фінанси України*. 2021. № 7. С. 29–47.
4. Коваленко В. В., Дегтярьова К. І. Структура капіталу банку та шляхи її оптимізації. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 3(14). С. 224–229.

УДК 336.71:338:45

АНАЛІЗ ДОХОДІВ ТА ВИТРАТ БАНКУ

Короленко Р.В,
кандидат економічних наук, доцент
Сокуренко Б.С,
здобувачка спеціальності
«Фінанси, банківська справа та страхування»
Криворізький національний університет

У сучасних умовах розвитку фінансового ринку України забезпечення стабільності та прибутковості банківських установ значною мірою залежить від ефективності управління доходами і витратами. Тому аналіз цих показників є

важливим інструментом оцінки фінансового стану банку, його ефективності та потенціалу подальшого розвитку.

Метою дослідження є аналіз динаміки, структури та взаємозв'язку доходів і витрат АТ «Укрексімбанк» за 2020–2024 рр., а також оцінка впливу основних чинників на фінансовий результат діяльності банку.

Методика дослідження передбачає використання методів горизонтального та вертикального аналізу, порівняльного аналізу динаміки фінансових показників, а також розрахунок коефіцієнтів прибутковості та ефективності. Інформаційну базу становлять офіційна фінансова звітність АТ «Укрексімбанк», статистичні матеріали НБУ та аналітичні огляди банківського сектору.

Результати дослідження показали, що:

- У 2020–2021 рр. спостерігалося скорочення чистого прибутку, що було зумовлено зростанням витрат на формування резервів та зниженням частини процентних доходів;
- У 2022–2023 рр. банк показав поступове відновлення фінансових результатів завдяки зростанню як процентних, так і комісійних доходів;
- У 2024 р. поліпшилася структура доходів: збільшилася частка непроцентних надходжень (комісійних та інших операційних доходів), що свідчить про диверсифікацію джерел прибутку;
- Загальний рівень операційних витрат мав тенденцію до незначного зростання, водночас адміністративні витрати залишалися контрольованими, що підтримувало стабільність показників рентабельності активів (ROA) та власного капіталу (ROE).

Виявлено, що фінансові результати банку залежать від макроекономічної ситуації, змін у монетарній політиці та розвитку цифрових банківських послуг, які сприяють збільшенню комісійних доходів.

За результатами аналізу запропоновано:

1. Активніше розвивати напрям непроцентних доходів шляхом розширення дистанційних сервісів.
2. Проводити регулярний аналіз витратної частини для виявлення резервів скорочення.
3. Посилити роботу з формування ефективної кредитної політики для зменшення ризику збитків від резервів.

Отже, результати дослідження свідчать, що АТ «Укрексімбанк» зберігає стабільні позиції на ринку, демонструючи поступове відновлення прибутковості у 2022–2024 рр. Аналіз доходів і витрат дозволив виявити ключові тенденції та визначити потенційні напрями підвищення ефективності фінансової діяльності банку в умовах нестабільного економічного середовища.

Список використаних джерел:

1) Річна фінансова звітність АТ «Укрексімбанк» за 2020–2024 роки : [Звіти про сукупний дохід та примітки до фінансової звітності]. Електронний ресурс.

Київ: АТ «Укрексімбанк», 2021–2025. URL:https://www.eximb.com/ua/bank/financial-information/financial-report/ (дата звернення: 09.11.2025)
2) Про затвердження Правил бухгалтерського обліку доходів і витрат банків України: Постанова Правління Національного банку України від 27.02.2018 р. № 17. Електронний ресурс. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0017500-18#Text (дата звернення: 09.11.2025).
3) Основні показники діяльності банків України : *[Статистичні дані]*. Київ : Національний банк України, *2020–2025*. Електронний ресурс. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#1 (дата звернення: 09.11.2025).

УДК 658.14:330.131.7

МЕХАНІЗМИ ТА МЕТОДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ

Святенко С.В.
старший викладач
Бурлаков Д.П.
здобувач вищої освіти
Криворізький національний університет

Фінансова стійкість підприємства в умовах економічної нестабільності є ключовою характеристикою фінансового стану та показником здатності суб'єкта господарювання забезпечувати безперервність діяльності, підтримувати платоспроможність та ефективно реагувати на зовнішні економічні зрушення. Це багатовимірна категорія, що поєднує структуру капіталу, рівень фінансової незалежності, результативність операційної діяльності, збалансованість грошових потоків і стійкість до ризиків. Науковці, серед яких Р. Костирко [1], І. Бланк [2], Н. Мамонтова [3] та інші, розглядають фінансову стійкість як стан збалансованості джерел фінансування, оптимальності структури капіталу та здатності підприємства протистояти зовнішнім шокам і внутрішнім диспропорціям. Підходи до її трактування варіюють від ресурсно-балансових до сучасних ризик-орієнтованих та вартісних концепцій корпоративних фінансів, що забезпечує комплексність теоретичної бази.

Фінансова стійкість формується під впливом сукупності зовнішніх і внутрішніх факторів. До зовнішніх належать макроекономічні умови, рівень інфляції, динаміка валютного курсу, стан фінансового ринку, податкові та регуляторні зміни, геополітичні виклики та конкуренція в галузі. Внутрішні фактори охоплюють якість управління, структуру капіталу, ефективність операційної діяльності, рівень рентабельності, кадровий потенціал, інноваційність, швидкість обороту активів і стан виробничих запасів. Саме внутрішні фактори формують інструментарій

управління фінансовою стійкістю, тоді як зовнішні визначають умови, у межах яких підприємство має адаптувати свою фінансову політику.

Значна увага приділяється методам оцінювання фінансової стійкості. Класичний коефіцієнтний підхід базується на аналізі показників автономії, фінансування, забезпеченості власними оборотними засобами, маневреності та різних рівнів ліквідності. Їх застосування дає змогу визначити оптимальність структури капіталу, ступінь залежності від позикових ресурсів та здатність покривати поточні зобов'язання. Додатковим елементом є агрегатний аналіз забезпеченості запасів джерелами фінансування, який класифікує фінансовий стан як абсолютно стійкий, нормальний, нестійкий або кризовий та дозволяє оцінити можливість підприємства підтримувати необхідний рівень оборотного капіталу.

Сучасні методи оцінки включають інтегральні скорингові моделі прогнозування банкрутства, які забезпечують комплексну оцінку ризиків. Моделі Альтмана, Таффлера, Спрінгейта, Фулмера та адаптовані вітчизняні методики, зокрема модель Турило – Святенко [4], враховують показники рентабельності, структури капіталу, оборотності активів та рівня боргового навантаження. Використання цих моделей дає змогу оцінити ймовірність кризових явищ та своєчасно запобігати погіршенню фінансового стану.

Сценарний підхід і стрес-тестування забезпечують додаткову глибину оцінювання. Сценарне моделювання дає можливість визначити різні траєкторії фінансових результатів залежно від змін макроекономічних показників, попиту, вартості кредитних ресурсів і рівня витрат. Стрес-тестування дозволяє оцінити стійкість підприємства до різких негативних змін, таких як раптове падіння виручки чи подорожчання ресурсів. Аналіз чутливості і what-if моделювання підсилюють здатність підприємства прогнозувати варіанти розвитку подій і формувати адаптивну фінансову стратегію.

Забезпечення фінансової стійкості потребує системного поєднання стратегічних і тактичних інструментів управління. Ключовими напрямами є оптимізація структури капіталу, раціональне співвідношення власних і позикових ресурсів, удосконалення управління оборотним капіталом, формування ліквідних резервів, контроль дебіторської заборгованості, оптимізація запасів та гнучке фінансове планування. Дедалі більшого значення набуває цифровізація фінансового менеджменту — застосування інформаційно-аналітичних систем, автоматизованих моделей прогнозування, моніторингу грошових потоків і цифрових інструментів планування.

Фінансова стійкість у нестабільному середовищі стає основою стратегічного розвитку, визначаючи можливості підприємства інвестувати, зберігати конкурентні позиції, мінімізувати ризики та ефективно адаптуватися до економічних викликів. Її теоретичні засади формують фундамент для глибокого аналізу фінансового механізму підприємства та розробки результативних заходів забезпечення стійкості в умовах підвищеної невизначеності.

Список використаних джерел

1. Костирко Р.О. Фінансовий аналіз: навч. посібник. Харків: Фактор, 2007. 216 с.
2. Бланк І.О. Основи фінансового менеджменту: [підручник]. К: КНТЕУ, 2010. 476 с.
3. Мамонтова Н.А. Фінансова стійкість акціонерних підприємств і методи її забезпечення (на прикладі підприємств харчової промисловості): автореф. дис. кандидат економічних наук: 08.04.01. Київ, 2001. 17 с.
4. Турило А.М., Святенко С.В. Інформаційна логіко-економічна модель прогнозування кризових явищ на промислових підприємствах України. *Науковий економічний журнал «Актуальні проблеми економіки»*, №10 (124). 2011. С. 305-318.

УДК 336.71:004

ВПРОВАДЖЕННЯ FIN-TECH-ТЕХНОЛОГІЙ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОПТИМІЗАЦІЇ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ

Святенко С.В,
Старший викладач
Сасова Ю.В,
здобувачка спеціальності
«Фінанси, банківська справа та страхування»
Криворізький національний університет

У сучасних умовах глобальної цифрової трансформації економіки фінансово-банківський сектор є одним із найдинамічніших у впровадженні інноваційних технологій. Технології FinTech (Financial Technologies) забезпечують швидке, зручне та безпечне надання банківських послуг, сприяючи зниженню витрат, оптимізації процесів та підвищенню рівня задоволеності клієнтів[1]. Для українських банків у період економічної нестабільності, військових ризиків та зростаючої конкуренції на ринку фінансових послуг інтеграція FinTech-рішень стає одним із ключових факторів довгострокової стійкості та розвитку.

Метою дослідження є визначення впливу FinTech-технологій на оптимізацію банківських послуг АТ «Ощадбанк», оцінка результатів їх упровадження та розробка пропозицій щодо подальшого вдосконалення цифрової стратегії банку.

Методологія дослідження ґрунтується на системному підході, який поєднує методи порівняльного, горизонтального, вертикального та коефіцієнтного аналізу. Також використано методи SWOT-аналізу для визначення сильних і слабких сторін банку у сфері цифровізації, а також елементи факторного аналізу для оцінки впливу технологій на ключові фінансові показники діяльності. Джерельною базою стали офіційні річні звіти АТ «Ощадбанк», статистичні дані НБУ, аналітичні звіти міжнародних консалтингових компаній та результати власних розрахунків автора. Доведено, що цифровізація банківського обслуговування є одним із найефективніших напрямів оптимізації діяльності банку [2, с. 11-15]. Впровадження FinTech-технологій у діяльність АТ «Ощадбанк» охоплює такі ключові напрями:

- Розвиток дистанційного обслуговування через мобільний банкінг Oschad24/7, що забезпечує проведення понад 80% роздрібних операцій клієнтів у безготівковому форматі.
- Використання технологій штучного інтелекту та Big Data для побудови моделей поведінки клієнтів, персоналізації пропозицій і прогнозування ризиків.
- Автоматизація кредитних процесів, зокрема запровадження скорингових систем на базі алгоритмів машинного навчання, що скоротило середній час ухвалення кредитного рішення з 3 днів до кількох годин.
- Розвиток партнерських FinTech-інтеграцій через відкриті API-платформи, що дозволяє банку співпрацювати зі стартапами у сфері платежів, інвестицій та страхування.
- Впровадження біометричної ідентифікації клієнтів і технологій електронного підпису, що підвищує рівень безпеки та зручності користування онлайн-сервісами.

Завдяки цим інноваціям банк зміг значно підвищити рівень операційної ефективності. Зокрема, протягом 2023–2024 рр. кількість активних користувачів мобільного банкінгу зросла на понад 35%, частка дистанційних операцій — до 87%, а операційні витрати банку скоротилися приблизно на 15%. Одночасно зросли показники прибутковості — чистий комісійний дохід збільшився на 22%, що свідчить про ефективність цифрової моделі розвитку.

Для подальшої оптимізації діяльності АТ «Ощадбанк» запропоновано[4]:

1. Посилити використання штучного інтелекту для управління ризиками та підвищення точності кредитного скорингу.
2. Розширити співпрацю з FinTech-компаніями у форматі партнерських платформ для створення нових сервісів у сфері інвестицій, страхування, мікрокредитування та електронної комерції.
3. Розробити єдину систему управління даними (Data Management System), яка забезпечить централізований аналіз клієнтських потоків і дозволить ефективніше впроваджувати персоналізовані продукти.
4. Підвищити рівень кіберзахисту через упровадження технологій багатофакторної аутентифікації, аналітики безпеки на основі AI та системи моніторингу підозрілих операцій.

Результати дослідження підтверджують, що впровадження FinTech рішень у діяльність банку є не лише інструментом оптимізації операцій, а й стратегічним напрямом розвитку фінансової установи . Таким чином, FinTech-технології стають ключовою складовою стратегії розвитку АТ «Ощадбанк», що дозволяє не лише оптимізувати банківські процеси, а й формувати нову якість взаємодії з клієнтами, забезпечуючи гнучкість, безпеку та інноваційність у кожному аспекті діяльності.

Список використаних джерел:

1) Річна звітність АТ «Ощадбанк» за 2023–2024 рр. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.oschadbank.ua
2) Національний банк України. Огляд банківського сектору, 2024 р. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://bank.gov.ua
3) Про затвердження економічних нормативів діяльності банків : Постанова Правління Національного банку України № 368 від 28 груд. 2023 р.
4) FinTech в Україні: розвиток та перспективи : офіційний звіт НБУ. Київ : Національний банк України, 2024. – 52 с.

УДК 336.7:159.942

ПОВЕДІНКОВІ ФІНАНСИ: РОЛЬ ЕМОЦІЙ У ПРИЙНЯТТІ РІШЕНЬ

Мерва Д. Д.

Здобувач освіти

Криворізький національний університет

У сучасному світі процес прийняття рішень стає деталі складнішим, що зумовлено зростанням інформаційного навантаження, темпу змін і фінансової невизначеності. Традиційно вважалося, що раціональність є основним механізмом ухвалення ефективних рішень. Проте сучасні дослідження у галузі психології та фінансів доводять, що емоції не є антагоністами логіки, а навпаки - виконують функцію когнітивних сигналів, які спрямовують мислення, формують пріоритети й допомагають реагувати на значущі стимули при прийняті рішень фінансовогго плану [1].

Емоції впливають на сприйняття, оцінювання та вибір дій. Позитивні емоції сприяють гнучкості мислення та пошуку альтернатив, тоді як надмірна тривога чи страх можуть звужувати коло можливих варіантів і призводити до імпульсивних або захисних рішень [2]. Здатність усвідомлювати та регулювати власні емоційні стани є необхідною умовою ефективного мислення, особливо в умовах фінансової невизначеності.

У цьому контексті ключову роль відіграє емоційний інтелект, а саме його здатність розпізнавати, розуміти й управляти емоціями [3]. Поняття емоційного інтелекту вперше було введено П. Саловеєм і Дж. Майєром, а згодом розвинене Д. Гоулманом, який виокремив п’ять його основних компонентів: самосвідомість, саморегуляцію, мотивацію, емпатію та соціальні навички [1]. Розвинений емоційний інтелект дозволяє інтегрувати емоційні сигнали в раціональний аналіз подій, що підвищує обґрунтованість рішень при керувані фінансами, зменшує вплив імпульсивності та полегшує командну взаємодію в фінансових організаціях.

Емпіричні дослідження показують, що люди з високим рівнем емоційної компетентності здатні приймати більш зважені рішення, особливо в ситуаціях, пов’язаних із ризиком. Вони краще оцінюють свої та емоційні реакції інших,

прогнозують поведінку партнерів і здатні адаптувати власну стратегію дій відповідно до контексту [1;3].

Таким чином, емоційний інтелект виступає не лише психологічною характеристикою особистості, а й самоуправлінською компетенцією. У сфері фінансів можливо вибодовуваті саме системи прийнятя рішень в умовах нестійкої ситуації та не губитись у своїх сумнівах і тд. Керівники з розвиненим емоційним інтелектом краще адаптуються до змін, демонструють стресостійкість і здатність приймати зважені рішення навіть у кризових умовах.

Отже, розвиток емоційної компетентності є важливим напрямом підготовки фахівців з фінансовим направленям, діяльність яких пов’язана з управлінням людьми, ризиками та ресурсо-фінансового характеру. Інтеграція емоційного й раціонального мислення формує новий підхід до ухвалення рішень, що базується на саморефлексії, емпатії та когнітивній усвідомленості. Це робить емоційний інтелект одним із ключових чинників ефективності сучасних організацій і соціально відповідального лідерства для досягнення прибутку.

Список використаних джерел

1. Kahneman D. Thinking, Fast and Slow. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011. 512.c

2. Goleman D. Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. New York: Bantam Books, 1995. 352 c.

3. Salovey P., Mayer J. D. Emotional Intelligence. Imagination, Cognition and Personality, 1990, 9(3), 211 c.

УДК 336.1:352

ФІНАНСОВА САМОСТІЙНІСТЬ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ: СУТНІСТЬ ТА НАПРЯМИ ЗМІЦНЕННЯ

Сміла В.Д.

здобувачка

Криворізький національний університет

Фінансова самостійність є ключовим аспектом для ефективного функціонування будь-якої форми управління, включаючи місцеві бюджети. Забезпечення фінансової автономії є головною передумовою для реалізації повноважень та виконання функцій місцевих органів влади відповідно до потреб і інтересів громадян.

Фінансова самостійність – це стан, коли суб'єкт має можливість самостійно приймати рішення щодо управління власними фінансовими ресурсами та здійснювати контроль над ними без надмірного впливу зовнішніх факторів чи обмежень. Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» легітимізується фінансова самостійність місцевих бюджетів (рис. 1)

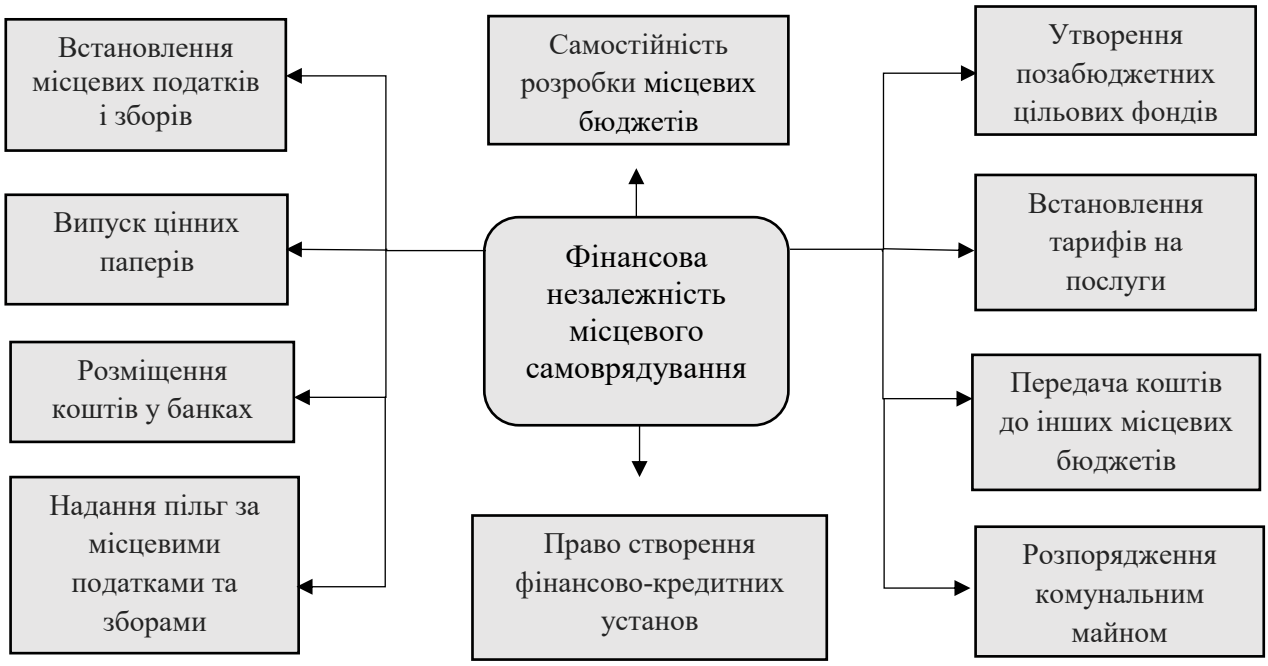


Рисунок 1 - Фінансова самостійність місцевих бюджетів за Законом України
Джерело: розроблено автором на основі [1].

Тобто передумовою фінансової самостійності є розумна, з точки зору економічної доцільності, децентралізація влади та адекватний розподіл повноважень, відповідальності й фінансово-економічної бази між державними та місцевими органами влади.

Фінансова самостійність місцевих бюджетів є складною економічною категорією, оцінювання якої здійснюється за системою кількісних та якісних критеріїв, які дозволяють визначити рівень автономії місцевих бюджетів у процесі фінансово-бюджетного управління [2].

До кількісних критеріїв належать показники, що мають кількісне вираження і можуть бути розраховані на основі офіційної статистичної або бюджетної звітності. Основними з них є: частка власних доходів у структурі загальних надходжень, чим вищий цей показник – тим більшу частку коштів громада збирає сама, і тим менше вона залежить від рішень центральної влади; питома вага міжбюджетних трансфертів у доходах місцевого бюджету, яка відображає рівень залежності громади від фінансової допомоги держави.

Окрім кількісних показників, для комплексної оцінки фінансової самостійності враховуються якісні характеристики, що визначають реальні можливості місцевих органів влади у здійсненні фінансової політики, наприклад: наявність власних податкових і неподаткових джерел доходів, передбачених законодавством, можливість залучення позабюджетних коштів, інвестицій, грантів, міжнародної допомоги, ступінь прозорості бюджетного процесу та рівень ефективності управління комунальною власністю.

Зміцнення фінансової самостійності вимагає комплексного підходу, що включає інституційні, регуляторні та управлінські зміни (табл. 1)

Таблиця 1 – Напрями зміцнення фінансової самостійності місцевих бюджетів

Фактори фінансової самостійності	**Можливі шляхи зміцнення**
Доходи з місцевих джерел	Розширення бази місцевих податків та зборів, активний пошук інвестицій.
Можливість залучення інвестицій для розвитку	Розробка інвестиційних проектів та вдосконалення механізмів залучення інвестицій для розвитку, створення сприятливих умов для фінансування ініціатив
Рівень місцевих податків та зборів	Ревізія податкової політики для залучення інвестицій.
Розвиток місцевого бізнесу	Підтримка стартапів та підприємств, надання податкових пільг та сприяння розвитку місцевого бізнесу

Джерело: [3]

Отже, фінансова самостійність місцевих бюджетів – це необхідний інструмент для досягнення головної мети децентралізації: зміцнення спроможності територіальних громад та підвищення якості життя їхніх мешканців.

Зміцнення цієї самостійності вимагає комплексної ревізії міжбюджетних відносин, розширення податкових прав місцевої влади та вдосконалення їхньої управлінської культури. Лише фінансово самостійні та відповідальні громади зможуть стати міцним фундаментом для сталого розвитку України та її успішної європейської інтеграції.

Список використаних джерел

1. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text

2. С. В. Дідур, В. В. Бабіченко, В. І. Глухова, К. І. Мельниченко.Фінансова стійкість місцевих бюджетів і її забезпечення. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Економічні науки.* 2024. С. 141–149.

3. Цимбалюк І. О., Павліха Н. В., Корнелюк О. Місцеві бюджети як основа фінансової самостійності та конкурентоспроможності територій. А. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55.

УДК 005.334.4:658.15

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕРГАЦІЇ

Червона А.М

здобувачка спеціальності

«Фінанси, банківська справа та страхування»

Криворізький національний університет

Фінансова система України нині перебуває в стані глибоких трансформацій, зумовлених як внутрішніми соціально-економічними процесами, так і зовнішньополітичними викликами. Євроінтеграційний курс держави визначає

стратегічні орієнтири розвитку національної фінансової системи, яка має бути адаптована до принципів, стандартів та норм Європейського Союзу. Це передбачає не лише модернізацію фінансових інститутів, а й формування цілісного механізму управління фінансами, що базується на засадах прозорості, стабільності, відповідальності та ефективності.

Сучасний розвиток фінансової системи України поєднує процеси стабілізації з модернізаційними тенденціями, спрямованими на підвищення ефективності фінансових інструментів і зміцнення довіри до фінансового сектору. Важливим чинником є розширення співпраці з міжнародними фінансовими організаціями, зокрема Міжнародним валютним фондом, Світовим банком, Європейським банком реконструкції та розвитку, а також упровадження рекомендацій Європейського центрального банку.

Важливою складовою євроінтеграційного процесу є гармонізація законодавчої бази України з європейським фінансовим правом., а саме адаптація української фінансової політики до вимог ЄС охоплює фіскальну, монетарну, податкову та інвестиційну сфери. Підвищення ефективності державних фінансів вимагає впровадження європейських принципів бюджетної дисципліни, скорочення дефіциту бюджету, обмеження державного боргу та посилення контролю за використанням бюджетних коштів. Крім того, необхідно забезпечити прозорість бюджетного процесу й підзвітність органів влади перед суспільством, що є невід’ємною умовою довіри громадян до фінансової системи[4].

Вдосконалення фінансової політики в умовах євроінтеграції має ґрунтуватися на створенні сприятливого середовища для залучення інвестицій, розвитку ринку капіталів і розширення фінансових інструментів. Вони підкреслюють важливість стимулювання інституційного інвестування, розвитку пенсійних фондів, страхових компаній і недержавних фінансових посередників[2]. Значну роль у цьому процесі відіграє розбудова сучасної фінансової інфраструктури та цифровізація фінансових послуг, що сприяє зниженню трансакційних витрат і підвищенню фінансової інклюзії.

Пріоритетами розвитку фінансової системи України є підвищення ефективності фінансового посередництва, забезпечення стійкості банківського сектору та зміцнення ролі фінансових ринків у фінансуванні економіки. Розвиток фондового ринку, диверсифікація джерел інвестицій і розширення інструментів ринку капіталів здатні стимулювати економічне зростання, зменшити залежність держави від зовнішніх запозичень і підвищити рівень самофінансування національних підприємств. Особливе значення має також розбудова системи фінансового моніторингу, яка забезпечує протидію відмиванню коштів і фінансуванню тероризму відповідно до вимог Європейського Союзу[1].

Дієвість фінансової системи значною мірою залежить від ефективності управління державними фінансами. Проблемними залишаються питання корупції,

тіньової економіки, нераціонального використання бюджетних ресурсів і недостатнього рівня фінансової дисципліни. Тому ключовим завданням держави має бути формування ефективного механізму фінансового контролю, підвищення прозорості діяльності органів влади та удосконалення системи звітності[3]. В умовах війни та економічної нестабільності особливого значення набуває забезпечення фінансової безпеки держави, стабілізація валютного ринку, зміцнення банківської системи та підвищення довіри до національної валюти.

Сучасні тенденції розвитку фінансової системи України свідчать про поступову інтеграцію у європейський фінансовий простір. Основними напрямами цього процесу є гармонізація фінансового законодавства, підвищення ефективності податкової системи, розвиток ринку капіталів, упровадження сучасних цифрових технологій і зміцнення фінансової стійкості. Водночас важливо забезпечити соціальну орієнтованість фінансової політики, яка має сприяти зростанню добробуту населення, підтримці малого й середнього бізнесу, а також створенню умов для сталого розвитку.

Отже, фінансова система України перебуває на етапі глибоких структурних змін, що зумовлені як внутрішніми потребами реформ, так і зобов'язаннями, пов'язаними з євроінтеграційним курсом. Європейський вибір держави вимагає системного вдосконалення фінансових інститутів, підвищення ефективності бюджетного управління, зміцнення монетарної стабільності та формування сучасної моделі фінансового ринку. Реалізація цих завдань сприятиме підвищенню конкурентоспроможності національної економіки, поглибленню інтеграції України до європейського економічного простору та створенню основ для довгострокового соціально-економічного розвитку.

Список використаних джерел

1. Гриценко Л. Л., Боярко І. М., Васильєва Т. А. Пріоритети розвитку фінансової системи України в умовах євроінтеграційних процесів. 2021. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83909
2. Канєва Т. В., Галабурда А. С. Шляхи вдосконалення фінансової політики в умовах євроінтеграції. The 1st International scientific and practical conference "Science and society: modern trends in a changing world" (December 18–20, 2023). Vienna: MDPC Publishing, 2023. С. 624. URL: https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2023/12/SCIENCE-AND-SOCIETY.-MODERN-TRENDS-IN-A-CHANGING-WORLD-18-20.12.23.pdf#page=624
3. Кулінська А. В. Сучасні проблеми управління національною економікою на прикладі фінансової політики України. *Сучасні управлінські та соціально-економічні аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання в умовах трансформації.* 2020. С. 35. URL: https://economics.net.ua/files/science/admin_men/2020/tezy.pdf#page=35
4. Курило О. В. Фінансова політика України в умовах євроінтеграційних процесів.

Науковий вісник Мукачівського державного університету. Економіка і суспільство. 2018. С. 1085–1088. URL: http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/4838/1/Ekonomika-i-suspilstvo-19-2018%20%D0%93%D1%96%D1%80%D0%BC%D0%B0%D0%BD.pdf#page=1085

5. Ярова Ю. Проблеми та напрямки вдосконалення фінансової системи України. *Review of Transport Economics and Management*. 2025. № 13(29). С. 98–105. URL: https://doi.org/10.15802/rtem2025/339101

Наукове видання

Економіка та менеджмент сучасних організацій: проблеми теорії та практики

Матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції

Підписано до друку 18.12.2025
Гарнітура Times New Roman.
Формат 60×84/16. Обл. вид. арк. 13,06

Видавець Р. А. Козлов
вул. Вахи Арсанова, 5/3, м. Кривий Ріг, 50027
097-192-20-77
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4514 від 01.04.2013 р.