

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

VII МІЖНАРОДНА
**НАУКОВО-ПРАКТИЧНА
КОНФЕРЕНЦІЯ**

ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ
СИСТЕМ В УМОВАХ
НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

НАУКА • УПРАВЛІННЯ • СТІЙКІСТЬ • МАЙБУТНЄ

1 ЛИПНЯ 2026 РОКУ
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ • УКРАЇНА



Міністерство науки та освіти України
Українська асоціація з розвитку менеджменту та бізнес освіти
Хмельницька торгово-промислова палата, м. Хмельницький
Хмельницький національний університет
Сілезька академія Akademia Śląska (Катовіце, Польща)
Зеленогурський університет (University of Zielona Góra) (Зелена Гора, Польща)
Вища соціально-економічна школа у Пшеворську (Польща)
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Харківський національний університету імені В. Н. Каразіна
Національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова (м. Харків)
Західноукраїнський національний університет
Вінницький національний технічний університет (м. Вінниця)
Львівський державний університет внутрішніх справ (м. Львів)
Одеський національний економічний університет (м. Одеса)
Державний університет «Житомирська політехніка» (м. Житомир)
Тернопільський національний технічний університет ім. Івана Пулюя
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
ТОВ «Європейська асоціація інноваційної освіти» (м. Луцьк)

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Тези доповідей:

VII Міжнародної науково-практичної конференції
(1 липня 2026 року)

**Хмельницький
2026**

Подані матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції «Управління розвитком соціально-економічних систем в умовах невизначеності», проведеної 1 липня 2026 року, м. Хмельницький.

Збережено авторську редакцію. Відповідальність за зміст матеріалів, грамотність, достовірність наведених даних, автентичність цитат і правильність посилань несуть автори тез доповідей.

Редакційна колегія:

Тюріна Н.М., канд. екон. наук., проф.;
Рудніченко Є.М., д-р екон. наук, проф.;
Гавловська Н.І., д-р екон. наук, проф.;
Кравчик Ю.В., канд. екон. наук., проф.;
Останчук О.В., канд. екон. наук., доц.;
Баксалова О.М., канд. екон. наук., доц.

Управління розвитком соціально-економічних систем в умовах невизначеності : тези доповідей VII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Хмельницький, 1 лип. 2026 р.). – Хмельницький : ХНУ, 2026. – 205 с. (укр., англ., пол.).

Розглянуто теоретичні, методологічні та прикладні аспекти управління розвитком соціально-економічних систем в умовах невизначеності. Висвітлено сучасні управлінські концепції, стратегічні підходи до забезпечення стійкості організацій, цифрову трансформацію бізнес-процесів, застосування штучного інтелекту та аналітичних інструментів у менеджменті. Представлено дослідження економічних чинників прийняття управлінських рішень, розвитку людського капіталу, лідерства, мотивації та організаційної поведінки. Розкрито питання сервісної економіки, сталого розвитку, ESG-трансформації корпоративного управління, поведінкової економіки та маркетингових інновацій. Проаналізовано міжнародні інтеграційні процеси, сучасні виклики підприємництва й торгівлі, механізми повоєнного відновлення та розвитку бізнес-середовища.

Для науковців, викладачів, керівників підприємств та установ, фахівців з економіки й менеджменту, представників органів державної влади та місцевого самоврядування, аспірантів і здобувачів вищої освіти.

ЗМІСТ

Напрям 1

Еволюція управлінських концепцій, сучасні парадигми та методологічні підходи менеджменту

Ярослав ЛАГУТА

Благодійні організації як суб'єкти стратегічного управління в умовах повоєнного відновлення України..... 10

Олександр КОВБА

Концепція «зеленого бренду» як стратегічний інструмент управління сталим розвитком підприємства..... 13

Дмитро КОРБУТ

Дослідження основних підходів до розуміння криз та їх трансформації..... 16

Напрям 2

Стратегічний менеджмент і конкурентний розвиток підприємств: моделі формування стратегії, забезпечення стратегічної стійкості бізнесу та адаптації до невизначеності

Геннадій КАПІНОС

Інтеграція системи НАССР та стандарту ISO 9001 як стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості..... 20

Інна КУЗНЕЦОВА

Трансформація моделі п'яти конкурентних сил в умовах розвитку цифрової економіки..... 24

Віталій КУЗНЕЦОВ

Формування стратегічних конкурентних переваг зернопереробних підприємств на основі підвищення якості продукції..... 28

Едуард БРОВАРНИЙ

Стратегічне управління конкурентним розвитком та стійкістю будівельних підприємств в умовах високої невизначеності..... 31

Юрій КРАВЧИК, Вероніка БОНДАР

Застосування методу аналізу ієрархій у виборі напрямів посилення конкурентних переваг підприємства..... 34

Напрям 3

інноваційно-інвестиційний менеджмент, технологічна модернізація та трансформація бізнесу в умовах воєнних і повоєнних викликів

Антон ГАРБАР

Теоретичні підходи до визначення понять «прямі іноземні інвестиції та «іноземний капітал»..... 38

Напрям 4

Цифрові платформи, аналітика даних, автоматизація та штучний інтелект у системі прийняття управлінських рішень

Марія ЗЕЛЕНА, Крістіна ЛИСЬКО, Олександр ЛИСЬКО

Штучний інтелект як драйвер цифрової трансформації економіки, бізнесу та hr-інжинірингу..... 42

Тетяна НЕЧИПОРЕНКО

Генезис fintech-екосистеми в умовах цифрової трансформації. 45

Інна ЧАЙКОВСЬКА, Борис ПОПЕРЕЧНИЙ

Аналітичні інструменти управління людським капіталом підприємства..... 48

Оксана ЗАМАЗІЙ, Максим СОЛТИС

Інструменти цифровізації та штучного інтелекту в сучасному менеджменті..... 52

Ольга ОСТАПЧУК, Павло ДЖИГУН

Формування цифрової системи підтримки управлінських рішень у комерційній діяльності підприємства..... 55

Євгеній РУДНІЧЕНКО, Юрій ЦИМБАЛІСТИЙ

Дослідження впливу цифрової трансформації і технологій штучного інтелекту на підприємства івент-індустрії..... 59

Напрям 5

Логістика та управління ланцюгами постачання: цифровізація процесів, ризик-менеджмент і оптимізація витрат

Олена ГЕЙДАРОВА, Олена САВЧЕНКО

Концепція SMART-логістики як інструменту інтелектуального управління логістичними потоками та формування клієнтоорієнтованості підприємств..... 63

Напрям 6

Фінансово-економічна стійкість, корпоративна безпека, антикризове управління та відновлення підприємств в умовах війни і повоєнної реконструкції

Єва БОГДАНОВА

Релокація бізнесу, як механізм антикризового управління в умовах воєнного стану..... 67

Ніла ТЮРІНА

Інформаційно-аналитичний контур контролінгу в системі антикризового менеджменту зовнішньоекономічної діяльності 70

Ірина ГРАБОВСЬКА

Обґрунтування структури організаційно-економічного механізму формування програми управлінських інновацій антикризового спрямування..... 73

Валентина СТАДНИК

Вплив ESG-трансформації на фінансово-економічну стійкість та інвестиційну привабливість підприємств..... 76

Олена САВЧЕНКО, Михайло ГРЕКОВ

Моделі ціноутворення в антикризовому управлінні: порівняльний аналіз..... 80

Юрій КРАВЧИК, Максим СТРЕЛЬЦОВ

Управління ліквідністю та дебіторською заборгованістю як чинник економічної стійкості підприємства..... 82

Оксана САМБОРСЬКА

Подолання опору змінам при імплементації механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства..... 86

Валерій ГАРБУЗЮК

Дослідження особливостей функціонування закладів охорони здоров'я хмельницької області в умовах актуалізації безпекоорієнтованого управління..... 90

Олександр ВІНСКЕВИЧ

Структурні диспропорції ліквідності аграрних підприємств в умовах системної кризи..... 94

Напрям 7

Економічні детермінанти прийняття управлінських рішень у сучасному бізнес-середовищі

Наталія БАЗАЛІЙСЬКА

Цифрові платформи, HR-аналітика та штучний інтелект у системі стратегічного HR-контролінгу: інструменти автоматизації та підтримки управлінських рішень..... 97

Олена ГЕЙДАРОВА

Сучасні підходи до вдосконалення механізму прийняття управлінських рішень..... 100

Лілія РУДА, Катерина БЕЛЯКОВА

Критерії і показники, що використовуються для загальної діагностики системи менеджменту підприємства..... 104

Світлана УРБА, Тетяна ФІТАК

Удосконалення адміністрування бізнес-процесів підприємств готельного бізнесу..... 107

Юрій КРАВЧИК, Віталіна МАЦЮК

Оцінювання резервів підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах невизначеності..... 110

Людмила КРИМЧАК, Ярослав МАКАРІНОВ

ABC-аналіз товарного асортименту як інструмент управління розвитком торговельного підприємства..... 114

Ніла ТЮРІНА, Андрій ЛІСОВСЬКИЙ

Комплексне оцінювання ефективності системи управління підприємством як основа прийняття управлінських рішень..... 118

Напрям 8

Розвиток людського капіталу: лідерські концепції, психологія управління, мотиваційні механізми та організаційна поведінка

Тетяна ГЛУШКО, Дмитро ВЛАДИКА

Формування іміджу підприємця в умовах цифровізації бізнесу. 124

Віталій БАЗАЛІЙСЬКИЙ

Стратегічне управління людськими ресурсами та HR-інжиніринг як інструменти розвитку людського капіталу, підвищення залученості та мінімізації плинності кадрів..... 127

Тетяна ГЛУШКО, Дмитро МИГАЛІЙ

HR-брендинг як технологія залучення та формування лояльності персоналу в кризових умовах ринку праці України. 130

Тетяна НАЗАРЧУК

Трансформація лідерства та мотиваційних механізмів в умовах цифровізації бізнесу..... 134

Лілія ХОМИЧ

Принципи формування і реалізації мотиваційного потенціалу лідера в проєктному менеджменті..... 137

Оксана ЧЕРНУШКІНА, Ольга РОМАНЮК

Трансформація людського капіталу України як основа післявоєнного відновлення економіки..... 140

Ольга ОСТАПЧУК, Даяна БЛАЖЕСЬВА

Розвиток мотиваційних механізмів управління персоналом підприємства в умовах невизначеності..... 144

Tetyana NESTORENKO

Wypalenie cyfrowe jako determinanta zarządzania strategicznego w ukraińskich uniwersytetach przesiedlonych. 147

Напрям 9

Сервісна економіка, менеджмент сталого розвитку та esg-трансформація корпоративного управління в умовах глобальних викликів

Руслан ВОЗНЮК

ESG-трансформація корпоративного управління та розвиток корпоративної культури в умовах цифрової економіки й впровадження AI..... 151

Лілія НІКІФОРОВА, Анатолій ШИЯН

Цифрова трансформація ESG-менеджменту як чинник сталого розвитку підприємств в умовах глобальної невизначеності..... 154

Віталій ЙОХНА

Мультиплікативний потенціал сервісних підприємств: погляд з позицій з домінантною системною функцією..... 157

Олеся ДОЛИНСЬКА

Сучасні напрями розвитку сервісної економіки у сфері туризму: управління якістю туристичних послуг в умовах сталого розвитку..... 160

Катерина ВОЛОЩУК, Юлія ВОЛОЩУК, Віталій ВОЛОЩУК

Сталий розвиток та ESG-трансформація корпоративного управління в умовах глобальних викликів..... 163

Катерина ЛАРІОНОВА

Зелені облигації як інструмент фінансування ESG-трансформації підприємств в Україні..... 170

Напрям 10

Поведінкова економіка та маркетингові інновації: трансформація споживчої поведінки, брендинг і комунікаційні стратегії

Наталія НАУМЕНКО

Стратегічні імперативи емоційного брендингу торговельних мереж у контексті нестабільності споживчого ринку..... 174

Iryna ZAKRYZHEVSKA

Theoretical foundations of forming the marketing policy of an enterprise under digital transformation..... 179

Ірина ЗАКРИЖЕВСЬКА, Марія ОСТАПЧУК

Дослідження механізмів впливу PR-комунікацій на формування поведінки споживачів..... 182

Напрям 11

Міжнародна економіка, інтеграційні процеси та глобальні трансформації в умовах геополітичної нестабільності

Наталія НАУМЕНКО, Іван СИМЧУК

Фінансова глобалізація світової економіки: виклики для економічного суверенітету країн, що розвиваються..... 187

Олександр ГОРБАТЮК

Трансформація HR-стратегій аграрних підприємств на траєкторії інституційної конвергенції з агропродовольчим ринком ЄС..... 190

Віталій БАКАЙ

Економічна безпека підприємства як стратегічний чинник фінансово-економічної стійкості в умовах війни та повоєнної реконструкції України..... 193

Напрям 12

Підприємництво, торгівля та бізнес-середовище: сучасні виклики, тенденції розвитку та механізми повоєнної ревіталізації

Олександр ФРАДИНСЬКИЙ

Іновації у сфері оподаткування доходів цифрових платформ в Україні..... 197

Денис СОЛОМКО

Бар'єри розвитку малого підприємництва на сільських територіях та результативність інструментів підтримки..... 200

ЕВОЛЮЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ КОНЦЕПЦІЙ, СУЧАСНІ ПАРАДИГМИ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Ярослав ЛАГУТА

Державний університет «Житомирська політехніка»,
Благодійна організація «Благодійний фонд «Люмос Україна»
<https://orcid.org/0000-0002-2338-5500>

БЛАГОДІЙНІ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК СУБ'ЄКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Повномасштабна війна в Україні суттєво змінила роль благодійних організацій у соціально-економічній системі держави. Якщо до війни їх діяльність переважно асоціювалася з реалізацією гуманітарних, соціальних або адресних благодійних програм, то в сучасних умовах благодійні організації дедалі більше виступають повноцінними учасниками стратегічного управління процесами суспільної стійкості, підтримки населення та повоєнного відновлення. Вони не лише акумулюють фінансові й матеріальні ресурси, а й координують взаємодію між донорами, бізнесом, органами влади, міжнародними партнерами та територіальними громадами. Особливість сучасного етапу розвитку благодійного сектору полягає у його швидкій інституційній трансформації. За даними Opendatabot, після початку повномасштабного вторгнення кількість благодійних організацій в Україні суттєво зросла, що свідчить про активізацію громадянського суспільства та посилення ролі третього сектору в забезпеченні соціальної стійкості держави [1]. Благодійні організації стали важливим каналом мобілізації ресурсів для підтримки військових, внутрішньо переміщених осіб, дітей, сімей, закладів охорони здоров'я, освіти та територіальних громад.

В умовах повоєнного відновлення благодійні організації доцільно розглядати не лише як виконавців окремих гуманітарних програм, а як суб'єктів стратегічного управління. Це означає, що вони беруть участь у визначенні пріоритетів відновлення, формуванні партнерських мереж, розподілі ресурсів, реалізації соціальних проєктів, оцінюванні їх результативності та формуванні довгострокового соціального впливу. Їх діяльність охоплює такі стратегічні напрями, як відновлення соціальної інфраструктури, підтримка людського капіталу, розвиток соціальних послуг, психологічна реабілітація населення, підтримка вразливих груп і зміцнення інституційної спроможності громад. Важливою ознакою стратегічної ролі благодійних організацій є їх здатність діяти швидше й гнучкіше, ніж традиційні державні інституції. У кризових умовах саме благодійні фонди часто першими реагують на потреби населення, забезпечують адресність допомоги та оперативно змінюють напрями діяльності відповідно до ситуації. Водночас у повоєнний період така гнучкість має бути поєднана із системністю, стратегічним плануванням, прозорою звітністю та оцінюванням соціального ефекту.

Масштаби потреб України у відновленні значно перевищують можливості державного бюджету. За оцінками Світового банку, Європейської Комісії, ООН та Уряду України в межах RDNA4, загальна потреба у відновленні та реконструкції України оцінюється у сотні мільярдів доларів США [2]. Це обумовлює необхідність залучення не лише державних ресурсів, а й міжнародної допомоги, приватного сектору, громадянського суспільства та благодійних організацій. У цьому контексті благодійні організації виступають важливою ланкою між глобальними донорами, національними пріоритетами та реальними потребами територіальних громад.

Стратегічне управління діяльністю благодійних організацій у процесах повоєнного відновлення має базуватися на принципах міжсекторного партнерства. Йдеться про взаємодію держави, бізнесу, міжнародних організацій, громадянського суспільства та територіальних громад. Така взаємодія дозволяє уникнути дублювання проєктів, підвищити ефективність використання ресурсів, забезпечити прозорість фінансування та спрямувати допомогу на найбільш пріоритетні напрями. Особливо важливим є залучення громад до

визначення потреб, оскільки саме на місцевому рівні найкраще видно реальні соціальні, інфраструктурні та гуманітарні проблеми.

Управлінська роль благодійних організацій проявляється також у розвитку цифрових інструментів. Цифровий фандрейзинг, онлайн-звітність, CRM-системи, соціальні мережі та цифрові платформи комунікації дозволяють благодійним організаціям швидко мобілізувати ресурси, підтримувати довіру донорів і демонструвати результати діяльності. Цифровізація підвищує прозорість благодійного сектору та сприяє формуванню нової моделі підзвітності перед суспільством. Як зазначають В. Мельник, О. Єрмоленко та К. Кордері, в умовах війни саме громадсько-орієнтована підзвітність стає важливим чинником довіри до благодійних фондів [3].

Наукове осмислення благодійних організацій як суб'єктів стратегічного управління передбачає виокремлення кількох ключових функцій: ресурсної, координаційної, соціально-інноваційної, комунікаційної, аналітичної та контрольної. Ресурсна функція полягає у залученні фінансових, матеріальних і людських ресурсів. Координаційна функція забезпечує узгодження дій між різними стейкхолдерами. Соціально-інноваційна функція проявляється у впровадженні нових підходів до вирішення суспільних проблем. Комунікаційна функція пов'язана з формуванням довіри та підтримкою взаємодії з донорами. Аналітична функція передбачає оцінювання потреб і результативності програм. Контрольна функція забезпечує прозорість і підзвітність використання ресурсів.

Таким чином, благодійні організації в умовах повоєнного відновлення України мають розглядатися як важливі суб'єкти стратегічного управління, здатні забезпечувати мобілізацію ресурсів, координацію партнерств, реалізацію соціальних програм і формування довгострокового соціального впливу. Їх інтеграція у систему державного та регіонального стратегічного планування сприятиме підвищенню ефективності відбудови, розвитку людського капіталу, зміцненню стійкості територіальних громад і досягненню цілей сталого розвитку.

Література

1. Opendatabot. Благодійний бум: кількість благодійних організацій зросла майже удвічі від початку повномасштабної війни. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/non-profit-2023>.
2. World Bank. Ukraine - Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4) : February 2022 - December 2024 (English). Washington, D.C. : World Bank Group. <http://documents.worldbank.org/curated/en/099022025114040022>.
3. Melnyk V., Iermolenko O., Cordery C. Unfolding Crowd-Based Accountability of a Charity Fund During the War. Financial Accountability & Management. 2025. Vol. 41. No. 1. P. 136-158. DOI: <https://doi.org/10.1111/faam.12410>.

Олександр КОВБА

Державний університет «Житомирська політехніка»
<https://orcid.org/0009-0001-9686-3630>

КОНЦЕПЦІЯ «ЗЕЛЕНОГО БРЕНДУ» ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах глобальних кліматичних змін, посилення екологічних викликів та трансформації підходів до корпоративного управління питання сталого розвитку набувають стратегічного значення для підприємств усіх галузей економіки. Саме тому концепція ESG сьогодні розглядається як одна із ключових передумов формування сучасної бізнес-моделі підприємства, орієнтованої на створення довгострокової цінності для всіх груп стейкхолдерів. Одночасно змінюється роль бренду підприємства. Якщо традиційно бренд сприймався як маркетинговий інструмент просування продукції та формування позитивного іміджу, то сучасні умови господарювання зумовлюють його трансформацію у стратегічний актив підприємства. Бренд починає виконувати функцію інтегратора корпоративної місії, цінностей, репутації, екологічної відповідальності та інноваційного розвитку. Дедалі частіше у наукових дослідженнях використовується поняття «зелений бренд», який відображає здатність підприємства створювати конкурентні переваги через впровадження принципів

сталого розвитку та ESG у всі напрями діяльності [1]. Поняття «зелений бренд» значно ширше, ніж екологічний маркетинг або використання окремих природоохоронних заходів. Воно характеризує систему стратегічного управління, у якій екологічні та соціальні цінності інтегруються у корпоративну стратегію, виробничі процеси, інноваційну діяльність, комунікації із зацікавленими сторонами та систему прийняття управлінських рішень. Таким чином, бренд стає інструментом реалізації місії підприємства та механізмом створення доданої цінності для споживачів, партнерів, інвесторів, працівників і суспільства загалом. Формування зеленого бренду базується на поєднанні трьох взаємопов'язаних складових. Перша передбачає екологічну відповідальність підприємства через раціональне використання природних ресурсів, зменшення негативного впливу на довкілля, впровадження ресурсозберігаючих технологій та розвиток екологічних інновацій. Друга складова характеризує соціальну відповідальність бізнесу, яка охоплює турботу про персонал, забезпечення безпечних умов праці, розвиток людського капіталу, підтримку місцевих громад та формування партнерських відносин зі стейкхолдерами. Третя складова пов'язана з корпоративним управлінням і передбачає прозорість управлінських процесів, дотримання принципів доброчесності, відкритість інформації, комплаєнс та ефективне управління ризиками.

Сучасні дослідження підтверджують, що підприємства, які інтегрують ESG-принципи у свою діяльність, формують більш стійкі конкурентні переваги, мають вищий рівень інвестиційної привабливості та користуються більшою довірою з боку споживачів і партнерів [2]. Водночас ефективність зеленого бренду визначається не декларативними заявами про екологічність, а реальними управлінськими рішеннями та їх вимірюваними результатами. Саме тому одним із найбільших ризиків сучасного брендингу є явище *greenwashing* («екологічне оковамилювання»), тобто створення екологічного іміджу без фактичного підтвердження відповідними практиками. У таких умовах довіра до бренду формується насамперед через доказовість ESG-ініціатив, незалежний аудит, прозору нефінансову звітність та відкритість інформації щодо екологічних і соціальних результатів діяльності. З позицій стратегічного менеджменту зелений бренд повинен бути інтегрований у всі рівні управління підприємством. Насамперед це передбачає формування корпоративної місії та бачення розвитку, що ґрунтуються на принципах

сталого розвитку. На стратегічному рівні визначаються довгострокові ESG-пріоритети, екологічні цілі та ключові напрями соціальної відповідальності. На тактичному рівні вони конкретизуються у програмах енергоефективності, ресурсозбереження, розвитку екологічних інновацій, корпоративного волонтерства, цифровізації та підвищення екологічної культури персоналу. На операційному рівні реалізуються конкретні управлінські заходи, які дозволяють забезпечити досягнення стратегічних цілей та оцінити їх результативність за допомогою відповідних KPI. Особливого значення концепція зеленого бренду набуває в умовах післявоєнного відновлення економіки України. Реалізація масштабних програм відбудови передбачає не лише модернізацію виробничої інфраструктури, а й перехід до нової моделі економічного розвитку, орієнтованої на принципи сталості, енергоефективності та декарбонізації. За таких умов підприємства, які інтегрують ESG у корпоративну стратегію та формують зелений бренд, отримують додаткові можливості для залучення міжнародних інвестицій, участі у грантових програмах, розширення міжнародного партнерства та виходу на європейські ринки. Практична реалізація концепції зеленого бренду передбачає послідовне впровадження низки взаємопов'язаних управлінських заходів. Насамперед підприємство повинно здійснити оцінювання власного ESG-потенціалу та визначити ключові напрями удосконалення. Наступним етапом є інтеграція принципів сталого розвитку у корпоративну стратегію та систему стратегічних цілей. Важливим завданням виступає розроблення комплексу екологічних, соціальних та управлінських показників ефективності, що дозволять оцінювати результати реалізації відповідних програм. Завершальним етапом є формування прозорої системи комунікацій зі стейкхолдерами, яка забезпечує відкритість інформації, підтвердження досягнутих результатів та постійне зміцнення довіри до підприємства.

Отже, концепція зеленого бренду сьогодні виступає не лише маркетинговим інструментом, а комплексною управлінською концепцією, що інтегрує стратегічний менеджмент, брендинг та принципи ESG. Її впровадження забезпечує формування довгострокових конкурентних переваг, зміцнення корпоративної репутації, підвищення інвестиційної привабливості та розвиток партнерських відносин зі стейкхолдерами. Саме тому зелений бренд доцільно розглядати як один із ключових стратегічних інструментів управління сталим розвитком сучасного підприємства.

Література

1. Гусаковська Т., Рибалко-Рак Л., Серeda О. (2025). економічний механізм просування бренду організації як складова маркетингової стратегії підвищення конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації та євроінтеграції. *економіка та суспільство*. 2025. №72. С. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-152>.
2. Zervoudi E.K., Moschos N., Christopoulos A.G. From the Corporate Social Responsibility (CSR) and the Environmental, Social and Governance (ESG) Criteria to the Greenwashing Phenomenon: A Comprehensive Literature Review About the Causes, Consequences and Solutions of the Phenomenon with Specific Case Studies. *Sustainability*. 2025. Vol. 17. №. 5. Article 2222. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17052222>.

Дмитро КОРБУТ

Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0009-0001-8463-5112>

ДОСЛІДЖЕННЯ ОСНОВНИХ ПІДХОДІВ ДО РОЗУМІННЯ КРИЗ ТА ЇХ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Будь-які перешкоди чи складнощі, які зустрічаються на шляху підприємства, можуть бути не лише бар'єрами, а й можливостями для розвитку, якщо розглядати їх з позиції теорії адаптивності, що в свою чергу актуалізує розгляд зазначених питань через призму кібернетичного та синергетичного підходів розуміння криз. Кібернетичний підхід дозволяє швидко виявити системні порушення через зворотний зв'язок, що дає можливість коригувати управлінські рішення та відновлювати стабільність економічної системи підприємства. Вона забезпечує функціонування операційних процесів таким чином, що система управління автоматично адаптувалася до змін зовнішнього середовища. За таких умов, кризові явища стають сигналом для оптимізації механізмів управління, що дозволяє менеджменту оперативніше реагувати на зміни.

В свою чергу, синергетичний підхід розглядає кризу як перехідний етап, який призводить до самоорганізації та розвитку нових напрямів діяльності, а не тільки як загрозу. Такий підхід спрямований на виявлення нових векторів розвитку підприємства, можливостей для

інновацій та вдосконалення операційних процесів. Перехід через кризу дає підприємствам шанс змінити свої бізнес-процеси та звернути увагу на нові ринки або групи споживачів. В свою чергу, кризові явища стимулюють підприємства до впровадження цифрових технологій, що дає змогу знижувати витрати та підвищувати ефективність.

Таблиця 1 - Матриця трансформації загроз у можливості для ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Загроза	Ризик	Можливість	Індикатори трансформації	Трансформація
Зумовлені галузевою специфікою	висока вартість сировини, енергозалежність, залежність від транспортної логістики	переорієнтація на локальних постачальників, впровадження енергоефективних технологій	витрати на сировину, рівень енергоспоживання, рівень локалізації поставок	оптимізація ланцюгів постачання, диверсифікація енергетичних джерел
Зумовлені військовою агресією	руйнування виробничих потужностей, втрата кваліфікованих кадрів, нестабільність постачання сировини	участь у державних програмах підтримки відновлення, зростання попиту на будівельні матеріали для відбудови	рівень руйнувань, кількість робочої сили, державні інвестиції в будівництво	розширення виробництва, залучення нових технологій, підтримка працевлаштування
Зумовлені цифровізацією та технологічними змінами	відставання в технологічному розвитку, недостатня автоматизація виробництва	впровадження цифрових рішень, автоматизація процесів	відсоток автоматизованих процесів, рівень цифрової інтеграції	цифровізація управлінських процесів, використання BIM-технологій, автоматизація складів
Зумовлені подоланням кризи глобальних пандемій	логістичні обмеження, нестача персоналу, коливання попиту	гнучкість у виробництві, диверсифікація продукції	наявність запасів, рівень цифрової інтеграції, рівень диверсифікації продуктового портфеля	розширення асортименту, впровадження нових матеріалів, створення резервних запасів

Зауважимо, будь-яка загроза містить у собі потенціал до змін, наприклад, зростання вартості енергоресурсів є стимулом для модернізації виробництва та впровадження енергоефективних технологій (інвестування у власну генерацію: сонячні електростанції, біопаливні котли). Також, необхідність цифровізації виробничих процесів може сприйматись як складність і додаткові витрати, однак підприємства, які першими зможуть використовувати цифрові технології (наприклад, BIM-моделювання (Building Information Modeling)), автоматизовані системи управління виробництвом та електронний документообіг, отримають конкурентну перевагу. Це дозволяє їм швидше виходити на ринок і залучати міжнародних партнерів, адаптуючись до глобальних стандартів. Крім того, з одного боку, військова агресія РФ спричинила значні руйнування, падіння попиту в деяких регіонах та логістичні труднощі. З іншого боку, необхідність облаштування цивільних та військових захисних споруд, масштабна відбудова країни потребує значних обсягів будівельних матеріалів. В контексті трансформації загроз у можливості важливими є думки експертів, що одним із головних завдань післявоєнного відновлення України має стати збільшення частки промислового виробництва в економіці і максимальне залучення українських виробників будівельних матеріалів до відбудови могло б дати потужний старт цьому процесу і це дослідження демонструє, що сектор зберіг свій потенціал і може відігравати провідну роль. За умови регулярного доступу до електроенергії українські виробники можуть забезпечити 90 % будівельних матеріалів, необхідних для відновлення зруйнованих об'єктів [1]. Тому підприємства мають адаптуватися, змінюючи асортимент продукції, наприклад, розширивши виробництво швидкокомонтованих збірних конструкцій, що користуються попитом у відбудові житлової та інфраструктурної забудови (табл. 1).

Успішне функціонування адаптивного механізму у сучасному динамічному середовищі вимагає проактивного управління ризиками, що включає їхню ідентифікацію, оцінку та мінімізацію. Ключовим інструментом є використання цифрових технологій, які дозволяють оптимізувати виробничі процеси, покращити логістику та розширити ринки збуту. Наприклад, в умовах геополітичної нестабільності та порушення глобальних ланцюгів постачання, важливим напрямом для підприємств стає локалізація виробництва, що дозволяє не лише знизити залежність від імпорту, але й підвищити стійкість до зовнішніх

викликів, забезпечуючи стабільність постачання сировини та матеріалів.

Література

1. Структурні зміни та виклики в будівельній індустрії України: аналіз та прогнози. The Kyiv School of Economics (KSE). URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/09/02_09_24_Zvit_Strukturni_zmini_ta_vikliki_v_budivelnii--industrii--.pdf / (дата звернення: 21.06.2026).

**СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ І
КОНКУРЕНТНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ: МОДЕЛІ
ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ, ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ ТА АДАПТАЦІЇ
ДО НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

Геннадій КАПІНОС

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-9995-1759>

**ІНТЕГРАЦІЯ СИСТЕМИ НАССР ТА СТАНДАРТУ ISO 9001
ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ
ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

Забезпечення якості та безпечності харчових продуктів є одним із пріоритетних завдань управління в харчовій промисловості, особливо в умовах євроінтеграції та зростаючих очікувань споживачів. В Україні підприємства харчової галузі зобов'язані впроваджувати систему управління безпечністю харчових продуктів на основі принципів НАССР (Hazard Analysis and Critical Control Points) відповідно до Закону України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів». Водночас переважна більшість підприємств галузі, особливо малого та середнього бізнесу, не мають сертифікованої системи управління якістю відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001 [1], що суттєво обмежує їхні конкурентні позиції на зовнішніх ринках.

Сучасні дослідження засвідчують, що підприємства, які мають лише систему НАССР без інтегрованої системи управління якістю, зазнають значних втрат від зовнішніх і внутрішніх невідповідностей, не здатні систематично вимірювати задоволеність споживачів і позбавлені можливості брати участь у тендерах міжнародних компаній, де наявність сертифіката ISO 9001 є обов'язковою умовою. У цьому контексті особливої актуальності набуває питання інтеграції системи

НАССР та стандарту ISO 9001 як стратегічного управлінського рішення, що дозволяє одночасно підвищити якість продукції, скоротити операційні витрати і розширити ринкову присутність.

Для розуміння синергії інтеграції необхідно чітко розмежувати сфери відповідальності двох систем. Система НАССР є превентивним інструментом управління безпечністю: вона ідентифікує критичні контрольні точки (ККТ) у технологічному процесі, встановлює критичні межі для кожної ККТ та забезпечує безперервний моніторинг із негайними коригувальними діями при відхиленнях. Об'єктом регулювання НАССР є виключно безпечність – запобігання мікробіологічним, хімічним та фізичним ризикам.

Стандарт ISO 9001:2015 [1], натомість, охоплює всю організацію: стратегічне планування у сфері якості, управління ризиками і можливостями (п. 6.1), управління ресурсами і компетентністю персоналу (п. 7), операційне планування (п. 8), вимірювання задоволеності споживачів (п. 9.1.2), внутрішній аудит (п. 9.2) та аналіз СУЯ з боку керівництва (п. 9.3). Стандарт побудований на процесному підході та циклі PDCA (Plan – Do – Check – Act), що забезпечує безперервне вдосконалення системи управління [2]. Таким чином, НАССР і ISO 9001 не конкурують між собою, а взаємно доповнюють одна одну: перша система відповідає на питання «чи є продукція безпечною?», друга – «чи є система управління результативною і орієнтованою на споживача?».

Інтегрована система управління якістю та безпечністю харчових продуктів (далі – ІСУЯ) будується на спільній документаційній базі чотирьох рівнів. Перший рівень – стратегічний: єдина Політика у сфері якості та безпечності, що поєднує зобов'язання керівництва за обома системами. Другий рівень – процедурний: задокументовані процедури ISO 9001 (управління документацією, внутрішній аудит, коригувальні дії) інтегруються з планами НАССР. Третій рівень – операційний: карти контрольних критичних точок поєднуються з робочими інструкціями контролю якісних характеристик, що не є критичними з точки зору безпечності, але важливі для споживача. Четвертий рівень – доказовий: єдина база записів для обох систем, що спрощує підготовку до зовнішніх аудитів і унеможливує дублювання документів [3].

Ключовими точками інтеграції є три процеси. По-перше, управління невідповідностями: НАССР вимагає негайної

коригувальної дії при виході параметра за межі ККТ, тоді як ISO 9001 – аналізу першопричини і запобіжних заходів; об'єднана процедура охоплює обидва рівні реагування. По-друге, вхідний контроль сировини: перевірка безпечності (НАССР) і якісних характеристик (ISO 9001) здійснюється одночасно і фіксується в єдиній формі. По-третє, навчання персоналу: програма навчання охоплює вимоги обох систем і підтверджується єдиними записами про проходження інструктажу [4].

Світова практика підтверджує ефективність інтегрованого підходу. Компанія Nestlé – один із найбільших виробників харчових продуктів у світі – впровадила інтегровану систему управління якістю та безпечністю, що об'єднує вимоги ISO 9001, ISO 22000 (міжнародний стандарт безпечності харчових продуктів, що базується на принципах НАССР) та власні корпоративні стандарти якості. Результатом стало скорочення кількості відкликів продукції та суттєве підвищення рівня задоволеності споживачів на глобальних ринках. Аналогічний підхід застосовують провідні вітчизняні виробники харчової промисловості – ПАТ «Миронівський хлібопродукт» (МХП) та ПрАТ «Оболонь», які мають одночасно сертифікати ISO 9001 і систему НАССР, що дозволяє їм успішно здійснювати експортні поставки до країн ЄС.

В Україні кількість підприємств харчової галузі, сертифікованих за ISO 9001, залишається недостатньою. За даними Національного агентства з акредитації України, питома вага сертифікованих підприємств харчової промисловості серед загальної кількості підприємств галузі є значно нижчою, ніж у країнах – членах ЄС, що є суттєвим бар'єром для розширення українського харчового експорту. При цьому переважна більшість підприємств, що мають систему НАССР, не використовують наявну документаційну базу для побудови СУЯ за ISO 9001, будуючи їх як паралельні, не пов'язані між собою системи – що призводить до дублювання витрат і адміністративного навантаження на персонал.

З економічної точки зору, інтеграція НАССР та ISO 9001 є значно ефективнішою, ніж їх роздільне впровадження. Дослідження засвідчують, що підприємства з нерозвиненою СУЯ витрачають понад 80% сукупних витрат на якість (Cost of Quality, CoQ) на усунення наслідків дефектів, тоді як оптимальна структура CoQ передбачає домінування превентивних витрат. Впровадження ІСУЯ дозволяє

перебудувати цю структуру: зростання витрат на попередження дефектів і оцінювання якості супроводжується суттєвим скороченням витрат від внутрішніх і зовнішніх невідповідностей. За даними міжнародних досліджень, підприємства, що впровадили ISO 9001 на базі діючої системи HACCP, демонструють скорочення загальних витрат на якість на 30–45% порівняно з підприємствами, що мають лише HACCP [5].

Крім прямого фінансового ефекту, ІСУЯ генерує нефінансові вигоди стратегічного характеру: можливість участі в міжнародних тендерах і довгострокових контрактах із великими виробниками харчової продукції; відповідність вимогам регуляторів ЄС щодо систем управління якістю для підприємств-постачальників; зростання лояльності споживачів та репутаційний капітал, що позначається на залученні нових клієнтів у середньостроковій перспективі.

Для підприємств харчової промисловості, що мають діючу систему HACCP, рекомендується п'ятиетапний алгоритм впровадження ІСУЯ: (1) Gap-аналіз наявних елементів HACCP відносно вимог ISO 9001:2015 і розроблення плану впровадження; (2) навчання персоналу з вимог ISO 9001 і розроблення документації рівнів 1–2 ієрархії; (3) пілотне впровадження інтегрованих процедур у практику роботи підрозділів; (4) перший внутрішній аудит інтегрованої системи з усуненням виявлених невідповідностей; (5) сертифікаційний аудит і отримання сертифіката відповідності ISO 9001:2015. Стандартний термін впровадження для малих і середніх підприємств становить 12–18 місяців, що є значно коротшим порівняно з побудовою СУЯ «з нуля» завдяки наявній документаційній базі HACCP.

Таким чином, інтеграція системи HACCP та стандарту ISO 9001:2015 є стратегічно обґрунтованим рішенням для підприємств харчової промисловості України, що поєднує правову відповідність вимогам національного законодавства у сфері безпечності харчових продуктів із відповідністю міжнародним стандартам управління якістю. Синергетичний ефект інтеграції двох систем в єдину документаційну базу забезпечує скорочення витрат на якість, підвищення задоволеності споживачів і формує необхідні передумови для виходу вітчизняних підприємств на ринки ЄС в умовах євроінтеграції.

Література

1. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT). Київ : ДП НДІ «Система», 2015. 22 с.
2. Капінос Г. І., Грабовська І. В. Управління якістю : навч. посіб. Київ : Кондор-Видавництво, 2016. 278 с.
3. DeFeo J. A., Juran J. M. Juran's Quality Handbook: The Complete Guide to Performance Excellence. - 7th ed. - New York : McGraw-Hill, 2016. - 992 p.
4. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів : Закон України від 23 груд. 1997 р. № 771/97-ВР (у редакції від 04.04.2015 р.) // Відомості Верховної Ради України. 2015. № 41–42. Ст. 394.
5. Безродна С. М. Управління якістю : навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей / С. М. Безродна. Чернівці : ПВКФ «Технодрук», 2017. 174 с.

Інна КУЗНЕЦОВА

Одеський національний економічний університет
<https://orcid.org/0000-0003-3017-6165>

ТРАНСФОРМАЦІЯ МОДЕЛІ П'ЯТИ КОНКУРЕНТНИХ СИЛ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується стрімкою трансформацією конкурентного середовища під впливом цифровізації, яка докорінно змінює логіку конкуренції: традиційні бар'єри входу на ринок втрачають колишнє значення, а визначальними чинниками успіху стають технологічна гнучкість, швидкість інновацій та здатність генерувати дані.

У сучасній економічній науці феномен цифрової економіки розглядається не просто як процес механічного впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, а як фундаментальна реконфігурація ведення бізнесу. На відміну від діджиталізації, яка передбачає переведення аналогових даних у цифровий формат, цифрова трансформація є системним процесом реструктуризації

бізнес-моделей, організаційної культури та ланцюгів створення цінності.

Цифрова трансформація змінює саму природу конкуренції: вона перетворює її на змагання цифрових систем, де перемагає суб'єкт із вищою швидкістю обробки інформації. Така тенденція створює особливі умови щодо формування конкурентних переваг та суттєво трансформує зміст і характер кожної з конкурентних сил.

Принципово важливим є те, що цифрові технології впливають на конкурентні сили не лінійно, а системно: зміни в одній силі неминуче відображаються на інших.

Цифрові технології, в першу чергу, трансформували характер суперництва між діючими конкурентами, посиливши тиск через глобалізацію ринків, підвищення прозорості й прискорення інновацій, але водночас створивши нові механізми диференціації.

Глобалізація радикально розширила коло суперників: географічні обмеження нівелювалися, підприємства (особливо у сферах програмного забезпечення, медіа, освіти та FinTech) тепер конкурують із гравцями з усього світу. Висока цінова прозорість посилила конкуренцію на ринках стандартизованих продуктів. Алгоритмічне ціноутворення уможливило миттєві автоматизовані коригування, що сформувало надзвичайно динамічні цінові середовища в електронній комерції.

Водночас цифровізація відкрила нові виміри нецінової конкуренції, засновані на даних та клієнтському досвіді. Аналітика унікальних масивів споживчих даних дозволяє компаніям створювати персоналізовані ціннісні пропозиції як основу стійких переваг.

Платформенна конкуренція змінила логіку традиційного продуктового суперництва. На ринках із сильними мережевими ефектами платформа, що досягла критичної маси користувачів, здобуває самопідсилювані переваги. Це зумовлює високу інтенсивність боротьби на ранніх стадіях ринку та її спад після встановлення лідера.

У класичній моделі конкурентних сил **загроза появи нових конкурентів** визначається висотою галузевих бар'єрів входу, проте цифрові технології докорінно змінили їхню природу та вплив.

З одного боку, цифровізація суттєво знизила традиційні бар'єри: - зменшилися капітальні витрати. Хмарні обчислення ліквідували потребу в масштабних початкових інвестиціях в ІТ-інфраструктуру, дозволяючи стартапам гнучко масштабувати ресурси;

- зменшився тиск каналів дистрибуції. Глобальні цифрові платформи (маркетплейси, магазини застосунків) забезпечили новим гравцям миттєвий вихід на світові ринки збуту без значних витрат на фізичну присутність чи локальне партнерство.

З іншого боку, сформувалися нові, специфічні бар'єри входу до яких слід віднести: мережеві ефекти та інформаційні бар'єри, пов'язані з накопиченням діючими лідерами (Google, Amazon, Meta) масивів даних про поведінку споживачів.

Особливим проявом трансформації стали міжгалузеві цифрові вторгнення, які розмивають традиційні межі ринків. Гравці з інших секторів, не маючи галузевого досвіду, успішно атакують традиційні ринки (медіа, транспорт) завдяки передовим технологічним компетенціям і цифровим бізнес-моделям.

У класичній моделі сила постачальників залежить від їхньої ринкової концентрації, унікальності ресурсів та витрат переключення покупця. Цифрові технології трансформували ці детермінанти, послабивши позиції постачальників у більшості секторів. На наш погляд, цьому сприяють такі фактори:

- більш легкий доступ покупців до широкого ринку постачальників завдяки електронних торгових майданчиків;
- розширення географії закупівель, що посилює загрозу переключення на інших контрагентів;
- оптимізації закупівель завдяки алгоритмічним системам та ШІ, які автоматизують рутинну взаємодію, та більш точно прогнозують потреби.

Разом з тим, у специфічних сегментах виникла безпрецедентна сила постачальників цифрової інфраструктури (AWS, Microsoft, Google Cloud, Apple). Витрати переключення на альтернативні платформи для клієнтів є критично високими через глибоку технологічну інтеграцію та відсутність сумісних аналогів.

Цифровізація здійснила масштабний перерозподіл інформаційної влади на користь конкурентної **сили покупців**, кардинально змінивши баланс ринкових позицій. До факторів посилення влади покупців доречно віднести:

- інформаційну прозорість завдяки швидкому доступу до даних про продукти та відгуки, що спростило порівняння альтернатив та підвищило цінову чутливість споживачів;
- появлення фактору репутаційної влади через соціальні мережі та інструменти зворотного зв'язку.

Разом з тим з'явилися цифрові інструменти протидії з боку підприємств. В першу чергу, це персоналізація на основі Big Data, яка надає можливість створити унікальні ціннісні пропозиції та поведінкові програми лояльності. Вони ускладнюють для клієнтів пряме порівняння цін та підвищують суб'єктивні витрати переключення.

У цифровій економіці загроза появи субститутів набула якісно нових характеристик. Цифрові аналоги здатні повністю замінювати фізичні продукти і послуги завдяки радикально нижчим граничним витратам, пропонуючи значно дешевші або взагалі безкоштовні рішення. До ключових проявів цифрового субститування нами віднесено:

- витіснення фізичних носіїв цифровими форматами;
- процес заміщення окремих категорій товарів універсальними цифровими рішеннями;
- розширення застосування штучного інтелекту, який поширює загрозу субститування на сектор послуг (зокрема, чат-боти замінюють операторів кол-центрів).

Ключовою ознакою цифрових субститутів є здатність до безмежного масштабування при нульових граничних витратах. Це дозволяє їм за короткий час фактично знищити попит на традиційні продукти, з якими вони конкурують на основі ціни та доступності.

Таким чином, цифрові технології здійснили глибоку і системну трансформацію всіх п'яти конкурентних сил.

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ЗЕРНОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ

У динамічному ринковому середовищі борошномельні підприємства, які прагнуть забезпечити стійкі конкурентні позиції, дедалі частіше звертаються до інструментів стратегічного управління. Такий підхід передбачає не разові управлінські рішення, а системну роботу над формуванням довгострокового бачення розвитку виробництва від модернізації технологічних ліній до вибудовування стабільних зв'язків із постачальниками сировини. Невід'ємною складовою цього процесу є постійний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства: стану обладнання, якості зерна, що надходить на переробку, динаміки попиту на борошно різних сортів та дій конкурентів на ринку.

Як показує практика, рух борошномельного підприємства до визначених стратегічних орієнтирів має базуватися передусім на створенні доданої цінності для споживача. Для виробника борошна це насамперед означає стабільно високу якість продукції: відповідність сортності, належний вихід борошна, стійкі хлібопекарські властивості. Саме якість продукції стає важливим критерієм, навколо якого вибудовується стратегія розвитку: від закупівельної політики до інвестицій у переоснащення виробничих дільниць.

Проведений нами аналіз виробничого процесу борошномельного підприємства дозволив виявити комплекс технологічних порушень, що безпосередньо впливають на вихід, сортність та якість готової продукції. Кожне з виявлених відхилень не є ізольованою технічною проблемою, а сигналом про потребу в системних змінах виробничого менеджменту. Тому розглянуті нижче причини нами логічно пов'язані з напрямками стратегічного розвитку борошномельного підприємства.

Нами було визначено низку проблем якості продукції:

- Некоректне формування помельної партії. Ключовим фактором в даному разі виступає недотримання оптимального співвідношення компонентів помельної партії. Технологічний регламент передбачає, що основу помельної партії має становити пшениця IV типу, проте її дефіцит на практиці змушує технологів комбінувати 3-5 різних

складових, додаючи 10-30 % зерна III типу та 10-20 % висококлейковинного зерна I типу. Лише за дотримання середнього показника клейковини на рівні 24-25 % вдається наблизитися до нормативного виходу борошна за сортами. Ця проблема вказує на вразливість підприємства у сфері закупівель сировини. Стратегія розвитку має включати диверсифікацію постачальників зерна.

- Незадовільна підготовка зерна до помелу. У зерновій масі регулярно виявляють великі та дрібні домішки, вівсюг, органічні та мінеральні забруднення. Опитування головних технологів підприємств підтвердило, що причини мають переважно організаційний, а не випадковий характер. Тому доцільно інвестувати в модернізацію зерноочисного відділення (встановлення сучасних сепараторів, каменевідбірників та трієрів, що відповідає напряму технічного переоснащення підприємства).

- Нестабільна робота подрібнювального обладнання. Процес подрібнювання на вальцевих верстатах доволі часто має надмірний вихід висівок через неповний вимел борошняних частинок. Це пов'язано з нерівномірним розподілом зерна по довжині вальців унаслідок затуплення рифлів або втрати шорсткості гладких поверхонь. Проблема вказує на необхідність переходу від реактивного до планово-попереджувального обслуговування обладнання (впровадження графіків профілактичного огляду, моніторингу зносу вальців).

- Підвищена вологість зерна, що надходить на помел як слідство збоїв у режимі відволоження, що знижує вихід борошна. Актуальним в даному разі є впровадження автоматизованих систем кондиціонування зерна з постійним моніторингом вологості, що узгоджується зі стратегією цифровізації виробничих процесів.

- Недосів продукції, який проявляється у потраплянні борошна у висівки та відходи через неправильну кількість рухів розсіву, незбалансовану швидкість обертання, недостатнє натягнення сит та надходження вологого продукту в просіювальні машини. В кінцевому разі це знижує загальний вихід борошна. Важливим для скасування проблеми є регулярна перевірка та своєчасна заміна ситового полотна, що має стати частиною внутрішніх стандартів технічного обслуговування.

- Недобір борошна через невідповідність обраної схеми помелу фактичним фізико-механічним властивостям зерна, що надходить на переробку. Це потребує гнучкої системи адаптації технологічних схем під якість конкретної партії, що вимагає підвищення кваліфікації технологічного персоналу та впровадження елементів цифрового моделювання помелу.

- Засміченість кінцевих фракцій продукту та хрустіння в борошні. Причинами є розриви сит та порушення герметичності розсіву, що призводять до потрапляння сторонніх включень у готову продукцію. А також неповне видалення мінеральних домішок із зернової маси. Для усунення проблем необхідне посилення вихідного контролю якості та запровадження системи простежуваності (трасування) продукції на кожному етапі виробництва. До того ж підтверджує пріоритетність модернізації обладнання.

Узагальнюючи результати аналізу, можна виокремити такі стратегічні напрями розвитку, які здатні усунути більшість виявлених порушень:

- Технічне переоснащення виробництва шляхом модернізації зерноочисного відділення, вальцевих верстатів, розсівів та систем кондиціонування зерна дозволить усунути причини більшості розглянутих відхилень;

- Впровадження системи управління якістю (на кшталт стандартів ISO 22000 / HACCP), яка надасть змогу акцентувати увагу на регламентації вхідного, проміжного та вихідного контролю;

- Цифровізація технологічних процесів шляхом впровадження автоматизованого моніторингу вологості, якості зерна та стану обладнання, що дозволить оперативно реагувати на відхилення в процесі виготовлення продукції;

- Розвиток кадрового потенціалу за рахунок регулярного підвищення кваліфікації технологів і операторів обладнання, а також формування культури безперервного вдосконалення виробничих процесів, що є необхідною умовою стійкості будь-яких технічних і організаційних змін.

Виявлені порушення якості борошна мають переважно системний характер, і здебільшого пов'язані між собою спільними першопричинами, а саме: недосконалістю підготовки зерна, зношеністю обладнання та недостатньою технологічною дисципліною. Усунення цих причин можливе лише за умови інтеграції відповідних заходів у загальну стратегію розвитку підприємства, що передбачає поєднання інвестицій в обладнання, розбудову системи контролю якості та розвиток персоналу. Такий комплексний підхід дозволить не лише стабілізувати поточні показники виходу та сортності борошна, а й створити основу для формування стійких конкурентних переваг підприємства.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМ РОЗВИТКОМ ТА СТІЙКІСТЮ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВИСОКОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Сучасний стан вітчизняного ринку будівництва характеризується критичним рівнем волатильності, кадровим дефіцитом, логістичними розривами та постійною зміною макроекономічних чинників. У цих умовах традиційні статичні підходи до довгострокового планування, що базуються на екстраполяції минулих трендів, повністю втрачають свою ефективність. Стратегічний менеджмент і конкурентний розвиток будівельних підприємств вимагають розробки гнучких моделей формування стратегії, забезпечення стратегічної стійкості бізнесу та його проактивної адаптації до невизначеності ринкового середовища [1].

Специфіка будівельної галузі – тривалий операційний цикл, висока капіталомісткість, жорстка залежність від інвестиційного клімату та регуляторної політики держави – посилює вразливість підприємств до зовнішніх шоків. В умовах дефіциту ліквідності та руйнування звичних ланцюгів постачання виникає гостра науково-практична потреба в переосмисленні засад стратегування. Дослідження механізмів трансформації стратегічного контуру будівельних компаній з метою забезпечення їхньої життєздатності є надзвичайно актуальним завданням для сучасної економічної науки.

Формування стратегії в будівельній сфері в епоху турбулентності має базуватися на принципах концепції динамічних спроможностей та теорії ціннісно-орієнтованого управління (Value-Based Management – VBM). У межах цього підходу головною метою стратегічного вибору стає не просто максимізація поточного операційного прибутку, а довгострокове зростання ринкової вартості бізнесу для всіх груп стейкхолдерів: інвесторів, девелоперів, кінцевих клієнтів та місцевих громад [2].

Перехід на рейки VBM вимагає від менеджменту переформатування аналітичного апарату та перебудови внутрішньої архітектури підприємства. Модель формування стратегії сучасного

будівельного підприємства на принципах VBM має містити три ключові контури:

- *Ресурсний контур*: оцінку мобільності виробничих потужностей, гнучкості та диверсифікації ланцюгів постачання матеріалів, а також наявності та збереження інтелектуального й інженерного капіталу в умовах кадрової кризи.

- *Контур створення вартості*: ідентифікацію та моніторинг ключових драйверів ціннісно-орієнтованого зростання (value drivers). До них належать оптимізація собівартості квадратного метра без втрати якісних характеристик об'єкта, підвищення маркетингової ліквідності недобудованих площ та мінімізація термінів тимчасового заморожування об'єктів незавершеного будівництва.

- *Цифровий контур*: інтеграцію наскрізних BIM-технологій (Building Information Modeling). Вони виступають не просто інструментом проектування, а базовим засобом управління цінністю об'єкта на всьому його життєвому циклі, що дозволяє кардинально знизити транзакційні витрати, матеріаломісткість та ризик інженерних похибок [3].

Стратегічна стійкість (strategic resilience) будівельного підприємства в контексті теорії VBM розглядається як його інтегральна здатність зберігати та нарощувати свою фундаментальну вартість за умов деструктивного тиску чинників зовнішнього середовища. Головними векторами забезпечення такої стійкості є фінансова гнучкість та глибокий технологічний реінжиніринг [4]. Фінансова стійкість у системі VBM вимірюється здатністю підприємства генерувати позитивну економічну додану вартість (EVA) та ефективно управляти вартістю капіталу (WACC) в умовах високих відсоткових ставок та обмеженого доступу до класичного банківського кредитування.

Практичне досягнення стійкості забезпечується через формування диверсифікованого портфеля проектів (поєднання комерційного, житлового будівництва та об'єктів соціальної інфраструктури в межах державних програм відновлення). Окрім цього, критично важливим стає розгортання проактивних систем ризик-менеджменту, здатних на ранніх етапах ідентифікувати загрози різкого коливання цін на енергоносії, металопрокат, цемент, а також прогнозувати зміни в містобудівному законодавстві. Окреме місце посідає репутаційний капітал та рівень довіри до бренду забудовника. В умовах кризи ці нематеріальні активи трансформуються у реальні драйвери вартості, що забезпечують стабільний приплив інвестицій

фізичних осіб на етапі котловану та відкривають доступ до публічних торгів і міжнародних грантових програм [1; 5].

Адаптивність будівельних підприємств в умовах високої невизначеності базується на методології гнучкого управління проектами (Agile Project Management), адаптованій до жорстких технологічних регламентів та будівельних норм. Проактивна адаптація передбачає повну відмову від стратегії пасивного «виживання» на користь стратегії «випередження». Це досягається через активну інтеграцію підприємств у міжгалузеві будівельні кластери, розвиток інструментів державно-приватного партнерства та системне впровадження міжнародних екологічних стандартів (Green Building, зокрема сертифікації за системами LEED або BREEAM) [5].

Екологізація будівництва та врахування ESG-факторів (Environmental, Social, Governance) стають невіддільною частиною сучасного ціннісно-орієнтованого управління. Вітчизняний та міжнародний досвід наочно доводить, що будівельні компанії, які заздалегідь інтегрували у свої стратегічні моделі принципи циркулярної економіки (зокрема, технології рециклінгу та повторного використання будівельних відходів руйнувань, застосування енергоефективних локальних матеріалів), демонструють значно вищу адаптивну здатність. Вони генерують вищу довгострокову цінність для суспільства і отримують пріоритетне фінансування з боку європейських фондів розвитку та екологічних інвесторів. Адаптація до невизначеності також вимагає реструктуризації внутрішньої системи прийняття управлінських рішень — максимальної децентралізації та делегування повноважень на рівень керівників конкретних будівельних майданчиків за умови збереження жорсткого вартісного контролю з боку топ-менеджменту компанії.

Стратегічний менеджмент будівельних підприємств у сучасних турбулентних реаліях має остаточно трансформуватися з процесу формування негнучких п'ятирічних планів у безперервний, динамічний процес управління ринковою вартістю організації. Синергетичний ефект від практичного застосування сценарних моделей стратегічного моделювання, глибокої діджиталізації виробничих процесів за допомогою BIM та впровадження принципів ціннісно-орієнтованого управління (VBM) дозволяє забезпечити стратегічну стійкість, високу інвестиційну привабливість та довгостроковий конкурентний розвиток будівельного бізнесу навіть в умовах граничної макроекономічної та геополітичної невизначеності.

Література

1. Ульяновченко Н. Стратегія управління підприємством в умовах воєнного стану. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 342(3(1)). С. 293-297. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-41](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-41)
2. Бублик Л., Лещишин О. Інноваційні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. *Український економічний часопис*. 2026. № (13). С. 10–14. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-13-1>
3. Global Status Report for Buildings and Construction. *UNEP / GlobalABC*. URL: <https://www.unep.org/resources/report/global-status-report-buildings-and-construction> (дата звернення: 23.05.2026).
4. Попело О., Дубина М. Теоретичні аспекти забезпечення економічної безпеки будівельних підприємств в контексті підвищення їх конкурентоспроможності. *Економіка та суспільство*. 2023. № (54). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-77>
5. World Economic Forum. The Future of Construction Insights. URL: <https://www.weforum.org> (дата звернення: 23.05.2026).

Юрій КРАВЧИК

Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0000-0002-2780-5605>

Вероніка БОНДАР

Хмельницький національний університет

ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДУ АНАЛІЗУ ІЄРАРХІЙ У ВИБОРІ НАПРЯМІВ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

Динамічність конкурентного середовища, цифровізація бізнес-процесів та зростання невизначеності ускладнюють процес формування конкурентних переваг підприємств. Традиційна орієнтація виключно на виробничі потужності, матеріальні ресурси або цінові фактори вже не гарантує стійких ринкових позицій. Вагомого значення набувають здатність підприємства адаптуватися до змін, ефективність управлінських рішень, маркетингова активність, цифрові технології та спроможність створювати цінність для споживача. Сучасні

дослідження конкурентоспроможності також акцентують на необхідності комплексного оцінювання сукупності факторів і поєднання стратегічних та інтегральних методів діагностики [1].

За таких умов одним із важливих завдань менеджменту стає не лише визначення потенційних джерел конкурентних переваг, а й обґрунтований вибір пріоритетних напрямів їх посилення. Обмеженість фінансових, кадрових і часових ресурсів не дозволяє підприємствам одночасно реалізовувати всі можливі стратегічні ініціативи. Відповідно, виникає необхідність застосування методів, які дають змогу зіставити альтернативні управлінські рішення за комплексом кількісних і якісних критеріїв.

Одним із таких інструментів є метод аналізу ієрархій (Analytic Hierarchy Process – АНР), розроблений Т. Сааті. Його сутність полягає у декомпозиції складної проблеми прийняття рішення у вигляді ієрархічної структури, здійсненні попарних порівнянь критеріїв та альтернатив і визначенні їх відносних пріоритетів. АНР розглядається як метод багатокритеріального прийняття рішень, що дозволяє поєднувати вимірювані параметри з експертними оцінками та формувати шкали пріоритетів на основі попарних порівнянь [2].

Доцільність використання методу аналізу ієрархій у процесі управління конкурентними перевагами зумовлена багатоаспектністю самої проблеми. Вибір напрямку розвитку підприємства може одночасно залежати від його впливу на конкурентоспроможність, очікуваного економічного результату, необхідного обсягу інвестицій, швидкості реалізації та інших факторів. Оцінювання альтернатив лише за одним показником може призвести до прийняття недостатньо обґрунтованого рішення. Метод АНР створює можливість структурувати проблему та встановити пріоритетність альтернатив з урахуванням сукупності визначених критеріїв.

Практичне застосування зазначеного підходу розглянуто на прикладі підприємства легкої промисловості ТОВ «ЛІТМА». Проведений аналіз конкурентного середовища та внутрішнього потенціалу підприємства засвідчив наявність достатнього виробничого і фінансового потенціалу для подальшого розвитку. Водночас серед слабких сторін визначено недостатню впізнаваність бренду, обмежене використання цифрових маркетингових інструментів, недостатню маркетингову активність та обмежену присутність на сучасних онлайн-платформах продажу.

Для визначення пріоритетного напрямку посилення конкурентних переваг підприємства сформовано ієрархічну модель вибору. Цільовим рівнем ієрархії визначено зміцнення конкурентних переваг підприємства. Оцінювання альтернатив здійснено за чотирма критеріями: вплив на конкурентоспроможність підприємства; очікуваний економічний ефект; вартість реалізації заходу; швидкість його впровадження. Як стратегічні альтернативи розглянуто посилення цифрового маркетингу та розвитку бренду, розширення каналів збуту і розвиток системи лояльності споживачів.

Результати попарного порівняння критеріїв та альтернатив дали змогу визначити їх інтегральні пріоритети. Найвище значення – 0,48 – отримав напрям посилення цифрового маркетингу та розвитку бренду підприємства. Пріоритет розширення каналів збуту становив 0,34, а розвитку системи лояльності споживачів – 0,18. Отримані результати підтвердили доцільність концентрації управлінських і фінансових ресурсів передусім на розвитку цифрової присутності та підвищенні ринкової впізнаваності бренду.

Такий вибір відповідає сучасним тенденціям трансформації маркетингової діяльності підприємств. Цифрові технології розширюють можливості позиціонування підприємства, комунікації зі споживачами та інтегрованого використання маркетингових інструментів [3]. Дослідження рівня застосування цифрових маркетингових інструментів також засвідчують наявність значного потенціалу їх розвитку на українських підприємствах [4].

Відповідно до визначеного за методом АНР пріоритету для підприємства запропоновано комплекс заходів, орієнтованих на розвиток цифрового маркетингу та посилення бренду. Вони передбачають розроблення і просування цифрового контенту, SEO-оптимізацію вебсайту та використання інтернет-реклами, впровадження CRM-системи, навчання персоналу роботі з цифровими інструментами, а також оновлення асортименту продукції. Загальний обсяг необхідних інвестицій у реалізацію запропонованих заходів становить 900 тис. грн.

Економічне обґрунтування запропонованих рішень засвідчило їх практичну доцільність. За прогностичними розрахунками приріст чистого прибутку підприємства може становити 1394,7 тис. грн, коефіцієнт економічної ефективності – 1,55, а термін окупності інвестицій – близько 0,65 року. Очікується також підвищення інтегрального показника конкурентного потенціалу підприємства з 3,75 до 4,48 бала.

Це свідчить про можливість зміцнення конкурентних позицій підприємства за рахунок цілеспрямованої реалізації пріоритетних управлінських заходів.

Таким чином, застосування методу аналізу ієрархій у процесі управління конкурентними перевагами підприємства дозволяє підвищити обґрунтованість стратегічного вибору та забезпечити раціональний розподіл обмежених ресурсів між альтернативними напрямками розвитку. Перевагою АНР є можливість комплексного врахування кількісних і якісних критеріїв та формування чіткої системи пріоритетів управлінських рішень. Використання зазначеного методу для вибору напрямів посилення конкурентних переваг ТОВ «ЛІТМА» дозволило визначити пріоритетність цифрового маркетингу та розвитку бренду й обґрунтувати комплекс заходів, реалізація яких має позитивний економічний та стратегічний ефект. В умовах невизначеності метод аналізу ієрархій може розглядатися як дієвий інструмент підтримки стратегічних управлінських рішень, спрямованих на формування та розвиток стійких конкурентних переваг підприємства.

Література

1. Довбня С. Б., Красіна К. О. Комплексна оцінка конкурентоспроможності підприємств з використанням сукупності методів стратегічної та інтегральної діагностики. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57.
2. Saaty R. W. The analytic hierarchy process – what it is and how it is used. *Mathematical Modelling*. 1987. Vol. 9, № 3–5. P. 161–176. DOI: 10.1016/0270-0255(87)90473-8.
3. Красностанова Н. Е., Яцкевич І. В. Цифрові технології в маркетинговому менеджменті підприємств: сучасні тенденції та можливості. *Бізнес Інформ*. 2024. № 5. С. 380–388.
4. Shpak N., Kyrylych T., Gvozd M., Proskurnia T., Sroka W. Assessment of digital tools utilization in marketing activities of enterprises in Ukraine and the European Union. 2024.
5. Іванченкова Л. В., Озарко К. С., Піх М. З., Леонов І. В., Корягін О. В. Digital marketing as a factor in increasing the competitiveness of enterprises in the B2B segment. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2025. № 3. С. 260–263. DOI: 10.36887/2415-8453-2025-3-51.

ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ТЕХНОЛОГІЧНА МОДЕРНІЗАЦІЯ ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННИХ І ПОВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

Антон ГАРБАР

Державний торговельно-економічний університет

<https://orcid.org/0009-0001-5682-3167>

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТЬ «ПРЯМІ ІНОЗЕМНІ ІНВЕСТИЦІЇ ТА «ІНОЗЕМНИЙ КАПІТАЛ»

Актуальність теми дослідження. В умовах глобалізації економіки проблема локалізації іноземного капіталу набуває все більшого значення в контексті забезпечення економічного розвитку країн. Вивчення цього явища неможливе без чіткого розмежування та уточнення категорій «прямі іноземні інвестиції» та «іноземний капітал», які в науковій літературі нерідко ототожнюються або трактуються по-різному. Отже, важливо систематизувати теоретичні підходи до розуміння зазначених категорій та визначити їх відмінності.

Поняття «іноземний капітал» належить до фундаментальних категорій міжнародної економіки, однак, його розуміння суттєво змінювалося залежно від існуючої наукової парадигми та характеру міжнародних економічних відносин у певний проміжок часу. Проведений аналіз теоретичних підходів [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9] дозволяє дійти до висновку, що у розумінні міжнародного руху капіталу акцент змінюється від факту переміщення фінансових ресурсів через національні кордони до їхньої можливості інтегруватися в господарську систему приймаючої країни та впливати на її економічний розвиток.

Для наочності та систематизації ключові відмінності категорій доцільно згрупувати за наступними ознаками (рис. 1):

1) За об'єктом. Поняття іноземного капіталу відображає сукупність ресурсів, що перетинають кордон як фактор відтворення [1, 5]; ПІІ є вузькоспрямованим фінансовим інструментом та обліковою формою руху лише частини цього капіталу[4].

2) За критерієм контролю. Для ПІІ критерієм контролю є жорстко встановлений статутний поріг [3, 8]; іноземний капітал характеризується управлінням завдяки більшій кількості інструментів та механізмів. Прикладом є технологічне домінування, ексклюзивні стандарти, управління ланцюгами постачання без прямого володіння власністю [3, 8].

3) За характером впливу на приймаючу економіку. Статистика ПІІ відображає монетарні наслідки для платіжного балансу країни [9]; категорія іноземного капіталу дозволяє досліджувати структурні трансформації, процеси монополізації локальних ринків та зміну технологічного укладу.



Рис. 1. Ключові відмінності категорій «прямі іноземні інвестиції» та «іноземний капітал»

Джерело: систематизовано автором

Окреслені відмінності є методологічною основою для уточнення поняття локалізації іноземного капіталу. Науковий та практичний інтерес повинен зміщуватися від кількісної максимізації статистичних потоків інвестицій до якісного управління процесом глибокої інтеграції іноземного капіталу, що передбачає забезпечення його технологічної,

виробничої та інституційної локалізації в національній економічній системі. Узагальнюючи теоретичні погляди пропонуємо локалізацію іноземного капіталу розглядати як багаторівневий процес системної просторово-організаційної, технологічної та інституційної інтеграції іноземного бізнесу в господарське середовище приймаючої економіки, який, на відміну від статистичного накопичення ПІІ, відображає якісну глибину закріплення активів, реалізується через диверсифікацію інструментів управління і має на меті перетворення іноземного ресурсу на внутрішній чинник стійкого соціально-економічного розвитку країни-реципієнта.

Запропоноване визначення уможливорює розгляд локалізації не як статичного балансового показника або дискретної фінансової транзакції, а як еволюційного процесу формування стійких виробничих і мережових зв'язків. Залежно від якості локального інституційного середовища та мотивів інвестора, цей процес здатний забезпечувати різні рівні проникнення іноземного бізнесу в національну економіку.

Таким чином, чітке розмежування категорій є необхідною передумовою для розробки ефективної політики залучення та локалізації іноземного капіталу.

Література

1. Антонов В.Б. Теоретичне підґрунтя класифікації іноземних інвестицій. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.14. С. 290-299. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2010/20_14/290_Ant.pdf
2. Dunning J. H. Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor? *Journal of international Business Studies*. 1998. P.45-66. <https://aib.msu.edu/awards/dunning%20paper.pdf>
3. OECD Benchmark Definition of Foreign Direct Investment (Fifth Edition). OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/7f05c0a3-en>.
4. Hymer S. The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment. 1976. URL: <https://archive.org/details/internationalope0000hyme>
5. Rugman A. Inside the Multinationals: The Economics of Internal Markets. N.Y.: Columbia University Press, 1981. 179 p. https://archive.org/details/isbn_0709922078/page/184/mode/2up
6. Smith A. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. 1776. <http://gesd.free.fr/smith76bis.pdf>

7. Vernon R. International Investment and International Trade in the Product Cycle. *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 80, no. 2, 1966, pp. 190–207. URL: <https://doi.org/10.2307/1880689>.

8. World Bank. Metadata Glossary. Indicator BX.KLT.DINV.WD.GD.ZS. URL: <https://databank.worldbank.org/metadataglossary/world-development-indicators/series/BX.KLT.DINV.WD.GD.ZS>

9. Prasad E. S., Rajan R. G., Subramanian A. Foreign Capital and Economic Growth. *IZA Discussion Paper* No. 3186. Bonn : Institute for the Study of Labor, 2007. 62 p. URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/34518/1/55264496X.pdf>

ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ, АНАЛІТИКА ДАНИХ, АВТОМАТИЗАЦІЯ ТА ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У СИСТЕМІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Марія ЗЕЛЕНА

Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0000-0002-9969-2427>

Крістіна ЛИСЬКО

Хмельницький національний університет

Олександр ЛИСЬКО

Хмельницький національний університет

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ДРАЙВЕР ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА HR- ІНЖИНІРИНГУ

Штучний інтелект (Artificial Intelligence, AI) нині посідає провідне місце серед найдинамічніших напрямів наукових досліджень і практичного впровадження, адже виступає ключовим чинником цифрових змін в економіці та дедалі активніше впроваджується в роботу як державних установ, так і приватних компаній. Його зараховують до категорії «дисruptивних» технологій, що формують основу Четвертої промислової революції, оскільки їх розвиток відкриває можливості для стрімкого технологічного прориву одразу в кількох сферах.

Сьогодні рішення на основі штучного інтелекту активно використовуються в різних галузях, сприяючи зростанню ефективності праці, створенню інноваційних продуктів і сервісів, а також мінімізації виконання однотипних і рутинних операцій [2, с. 57]. Водночас AI відіграє важливу роль у підвищенні результативності функціонування державного сектору, зокрема в ухваленні управлінських рішень, спрямованих на покращення якості життя населення.

Поряд із очевидними перевагами, штучний інтелект, як і будь-яка інновація, створює і низку потенційних загроз для суспільства. Зокрема, його впровадження здатне істотно змінити структуру ринку праці, трансформуючи традиційні професії та ролі, а також використовуватися як інструмент впливу на громадську думку й політичні переконання людей.

Стрімкий розвиток технологій штучного інтелекту значною мірою зумовлений різким збільшенням обсягів цифрових даних про сучасний світ, адже саме інформація є базовим ресурсом для його навчання. Великі масиви даних, онлайн-сервіси, соокіе-файли, активна цифрова поведінка користувачів і сучасні можливості зберігання інформації сформували глобальне цифрове середовище, яке фактично виконує роль навчальної бази для систем AI. [3, с. 36].

Алгоритми глибинного навчання самі по собі не забезпечують повноцінного логічного мислення, проте вони становлять ключову основу сучасних систем штучного інтелекту, зокрема таких рішень, як суперкомп'ютер Watson компанії IBM, технології DeepMind, пошукові механізми Google та алгоритми, що лежать в основі Facebook. Саме поєднання великих обсягів даних із вдосконаленими методами глибинного навчання сформувало своєрідний «ідеальний шторм», який спричинив потужний прорив у розвитку AI після тривалого, майже шістдесятирічного еволюційного етапу. Така синергія технологій дозволяє прогнозувати подальше активне зростання і вдосконалення штучного інтелекту за умови збереження сучасних тенденцій.

Разом із тим, у науковому дискурсі досі відсутнє універсальне визначення поняття «штучний інтелект». У широкому сенсі його трактують як системи, що здатні оперувати знаннями та навчатися; як підхід до вирішення задач, для яких неможливо сформулювати чіткі алгоритми або їх використання є обмеженим через часові чи ресурсні фактори; як технології, що відтворюють процеси людського мислення та прийняття рішень; а також як програмні комплекси, здатні частково виконувати функції людини, генеруючи оптимальні рішення на основі аналізу даних і узагальненого людського досвіду [1].

У вузькому трактуванні штучний інтелект розуміють як сукупність технологій, орієнтованих на розв'язання конкретних і чітко окреслених завдань. У такому підході AI забезпечує здатність систем, програм і пристроїв гнучко змінювати свою поведінку залежно від умов і поставленої мети.

Крім того, штучний інтелект розглядають як самостійну галузь науки й інформатики, спрямовану на створення інтелектуальних комп'ютерних систем, які можуть відтворювати окремі прояви людського мислення та виконувати завдання, що традиційно належать до сфери інтелектуальної діяльності людини.

Серед основних характеристик AI виокремлюють здатність розуміти природну мову, навчатися на основі досвіду, аналізувати інформацію, ухвалювати рішення та діяти відповідно до отриманих

даних. Саме ці властивості зумовлюють інтенсивний розвиток досліджень у цій сфері, зокрема у напрямках машинного навчання, моделювання когнітивних процесів, інтелектуального аналізу даних, систем підтримки прийняття рішень, автоматизованого управління та прогнозування.

Можливості застосування штучного інтелекту є вкрай масштабними: здатність алгоритмів швидко опрацьовувати значні масиви даних дає змогу виявляти складні взаємозв'язки між явищами, які залишаються непомітними для людини. Це, своєю чергою, підвищує точність прогнозування та якість управлінських рішень. Саме з цих причин тема штучного інтелекту стала однією з центральних на Всесвітньому економічному форумі 2016 року [4].

У транспортній галузі впровадження AI відкриває можливості для вдосконалення роботи громадського транспорту: оптимізації графіків руху, аналізу пасажирських потоків і рівня завантаженості маршрутів, а також формування пропозицій щодо їх модернізації. Окрім цього, технології штучного інтелекту застосовуються для інтелектуального керування системами вуличного освітлення з метою енергозбереження та для контролю стану дорожньої інфраструктури, що сприяє підвищенню безпеки дорожнього руху й зменшенню кількості аварій.

Вагомим напрямом розвитку є використання систем аналізу даних, отриманих з електронних квитків, що дає можливість відстежувати ключові транспортні потоки та вдосконалювати маршрути з урахуванням ресурсної ефективності й екологічних чинників. Окрему увагу приділяють розробці безпілотних транспортних засобів, які випробовують такі компанії, як Google, Tesla та General Motors. Очікується, що впровадження автономного транспорту суттєво трансформує організацію дорожнього руху, підвищить рівень безпеки, скоротить кількість аварій і забезпечить безперервний моніторинг ситуації на дорогах у режимі реального часу.

Загалом інтенсивний розвиток технологій штучного інтелекту зумовлює глибокі зміни в усіх сферах економіки та суспільства, стимулюючи інновації, інвестиційну активність і попит на новітні рішення. У цьому контексті AI дедалі частіше розглядають не лише як технологічний інструмент, а як важливу економічну категорію та стратегічний фактор виробництва, що сприяє сталому розвитку й формуванню конкурентних переваг організацій [5, с. 194].

Література

1. Гончаренко К. Штучний інтелект і ринок праці: основні виклики та можливості [Електронний ресурс] // Budni Robota. – 09.05.2024. – URL: <https://budni.robota.ua>
2. Карпенко В. Гіпотетичне майбутнє універсального штучного інтелекту/ В.Карпенко// Філософія науки: традиції та інновації. Суми : СДПУ ім. А.С.Макаренка, 2011. – № 1 (3). – С. 57–64.
3. Матвійчук А.Можливості та перспективи створення штучного інтелекту / А. Матвійчук // Вісник НАН України. – 2011. – № 12. – С. 36–51
4. Струнгар А. Вплив штучного інтелекту на стратегії цифрового маркетингу: поточні можливості та перспективи розвитку. Економіка та суспільство.2024. No 62. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-160>
5. Швирков О. Феномен штучних інтелектуальних систем: філософський погляд / О.Швирков // Мультиверсум. Філософський альманах. – К. : Український центр культури, 2005. – Вип. 47. – С. 193–201.

Тетяна НЕЧИПОРЕНКО

Вінницький національний технічний університет

<https://orcid.org/0000-0002-0690-1534>

ГЕНЕЗИС FİNTECH-ЕКОСИСТЕМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

У сучасних умовах прискореної цифрової трансформації економіки відбувається докорінна перебудова фінансової сфери, що проявляється у формуванні та безперервній еволюції FinTech-екосистем. Зростання ролі проривних цифрових технологій – зокрема штучного інтелекту, аналітики великих даних (Big Data), блокчейну та хмарних рішень – зумовлює категоричний перехід від традиційних, ізольованих моделей фінансового посередництва до відкритих платформних екосистем. У цих координатах банки, фінтех-компанії, регулятори та споживачі взаємодіють у межах єдиного, інтегрованого цифрового середовища.

Актуальність дослідження посилюється появою нових бізнес-моделей. Особливого значення цей процес набуває в умовах

макроекономічної нестабільності та викликів воєнного часу в Україні, коли децентралізовані цифрові фінансові сервіси перетворилися на безальтернативний інструмент підтримки загальнонаціональної економічної стійкості. Водночас, недостатня систематизація наукових підходів до розуміння архітекtonіки та етапів розвитку таких екосистем генерує потребу в їх ґрунтовному теоретико-методологічному узагальненні.

Генезис FinTech-екосистеми доцільно розглядати як об'єктивний еволюційний процес інституційно-технологічної трансформації фінансового простору. Хронологічно цей процес структурується на кілька ключових етапів:

I. Етап ранньої цифровізації (кінець 1990-х – 2008 рр.): домінування моделі «оцифрування банківських послуг» (digitization of banking services), що проявилось у масовому впровадженні систем інтернет-банкінгу, електронних платіжних шлюзів та перших систем електронних грошей (наприклад, ранні ітерації PayPal).

II. Етап платформної дизрупції (2008 – 2015 рр.): глобальна фінансова криза 2008 року та втрата довіри до традиційних банків стали каталізатором розвитку незалежних FinTech-стартапів. У цей період масово з'являються сервіси альтернативного фінансування: платформи P2P-кредитування (Peer-to-Peer Lending, Lending Club), краудфандингові мережі (Kickstarter) та мобільні гаманці.

III. Етап екосистемної інтеграції (2015 – 2025 рр.): період концептуального переходу до моделі «фінансів як сервісу» (Finance-as-a-Service, FaaS). Запровадження директиви PSD2 у Європі (2018 рік) законодавчо закріпило парадигму відкритого банкінгу. Це стимулювало вибуховий розвиток необанків (Neobanks, таких як Revolut, N26 чи український Monobank), сервісів роботизованого інвестиційного консультування (Robo-advising) та систем предиктивного скорингу позичальників на базі ШІ.

У контексті екосистемного підходу суттєво важливим є виокремлення базисних елементів FinTech-екосистеми, взаємодія яких формує її стійкість:

- фінансові інститути – традиційні банки, страхові компанії, інвестиційні фонди;

- FinTech-компанії – технологічні стартапи, що генерують конкретні цифрові сервіси (P2P-перекази, мобільний еквайринг, криптовалютні біржі, сервіси мікрокредитування);

– регуляторні органи – інституції, що впроваджують інноваційні режими тестування (Regulatory Sandboxes – регуляторні пісочниці, які активно запрацювали у світі після 2015 року);

– технологічні провайдери – постачальники базової інфраструктури (хмарні обчислення, обробка Big Data);

– споживачі фінансових послуг, поведінка яких набула безповоротного цифрово-орієнтованого характеру (digital-first behavior) [1].

Еволюційно найвищий сучасний етап розвитку FinTech-екосистеми нерозривно пов'язаний із концепцією відкритих фінансових даних (Open Finance). Її сутність полягає у забезпеченні абсолютної інтероперабельності фінансових сервісів та вільному стандартизованому обміні даними (через API) між учасниками ринку [2]. Ще одним революційним маркером сучасного генезису (з 2020 року і дотепер) є стрімка експансія вбудованих фінансових сервісів (embedded finance). Цей феномен передбачає безшовну інтеграцію фінансових продуктів безпосередньо у нефінансові платформи. Як наслідок, глобальні маркетплейси та сервіси (наприклад, Amazon, Uber або Glovo) самостійно здійснюють фінансові транзакції: інтегрують рішення BNPL (Buy Now, Pay Later – "купи зараз, плати пізніше"), пропонують миттєве мікрострахування (embedded insurance) під час купівлі квитків або використовують модель BaaS (Banking-as-a-Service) для миттєвого випуску власних віртуальних карток лояльності [3].

На сучасному етапі ключовим драйвером екосистеми стає глибока алгоритмізація процесів за трьома векторами:

– предиктивна аналітика та Machine Learning: перехід від простої фіксації транзакцій до прогнозування поведінки клієнтів та автоматичної генерації гіперперсоналізованих пропозицій;

– децентралізовані фінанси (DeFi) та смарт-контракти: автоматизація угод у блокчейн-мережах (Ethereum, Solana) без класичних посередників. Протоколи типу Uniswap та Aave дозволяють алгоритмам самостійно управляти ліквідністю в режимі реального часу;

– RegTech та SupTech: впровадження цифрового контролю з боку регуляторів для безперервного автоматизованого моніторингу операцій і миттєвого виявлення аномалій [4].

У сукупності ці технологічні зсуви формують принципово нову, алгоритмічну архітектуру довіри, де гарантом безпеки виступає не

репутація окремого банку, а математично верифікований програмний код.

Отже, генезис FinTech-екосистеми відображає історичний перехід до принципово нової парадигми розвитку фінансової системи – від жорсткої інституційно-центричної моделі до гнучкої децентралізовано-мережевої. У цій новітній архітектурі безумовну першість відіграють масиви даних та безперервна технологічна взаємодія, що дозволяє створювати інноваційні фінансові сервіси, адаптовані до викликів сучасної цифрової економіки.

Література

1. Alt R., Fridgen G., Chang Y. The Future of Fintech – Towards Ubiquitous Financial Services. *Electronic Markets*. 2024. Vol. 34. № 3. P. 1–20. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s12525-023-00687-8>
2. Zhang P., Wang Y. Digital transformation: systematic review and bibliometric analysis. arXiv preprint. 2024. URL: <https://arxiv.org/abs/2412.19817>
3. Wolska A. Open Banking and the Catalysts for Digital Transformation in the Financial Ecosystem. *SSRN Working Paper*. 2024. P. 1–33. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5075577
4. Cevik S. Prometheus Unbound: What Makes Fintech Grow? *IMF Working Paper*. 2025. № 44. P. 1–17. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2025/02/21/Prometheus-Unbound-What-Makes-Fintech-Grow-562159>.

Інна ЧАЙКОВСЬКА

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0001-7482-1010>

Борис ПОПЕРЕЧНИЙ

Хмельницький національний університет

АНАЛІТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах цифрової трансформації людський капітал стає одним із ключових чинників конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства. Ефективність управління ним значною мірою залежить від своєчасного збору, обробки й аналізу інформації про персонал, що

зумовлює необхідність використання сучасних аналітичних інструментів. HR-аналітика, системи Business Intelligence (BI), економіко-математичне моделювання та прогнозна аналітика забезпечують перехід від інтуїтивного до управління, заснованого на даних (Data-Driven HR Management) [1-3].

Взаємозв'язок аналітичних інструментів із процесом управління людським капіталом представлено на рис. 1.



Рис.1. Використання аналітичних інструментів у системі управління людським капіталом підприємства

Основою прийняття управлінських рішень є дані, отримані з HRM-систем, показників ефективності персоналу, результатів оцінювання та інших інформаційних джерел. Їх аналіз за допомогою сучасних аналітичних інструментів дозволяє оцінювати продуктивність працівників, прогнозувати кадрові потреби, виявляти ризики та обґрунтовувати кадрові рішення. Комплексне використання HR-аналітики, BI-систем, економіко-математичного моделювання та прогносної аналітики сприяє підвищенню ефективності кадрової

політики, оптимізації використання людського капіталу та підтримці стратегічного розвитку підприємства.

Рисунок 2 ілюструє логічний ланцюг впливу аналітичних інструментів на ефективність управління людським капіталом.



Рис. 2. Вплив аналітичних інструментів на ефективність управління людським капіталом підприємства

Використання HR-аналітики, BI-систем, економіко-математичного моделювання та прогнозової аналітики забезпечує збір і комплексний аналіз інформації про персонал, що створює інформаційну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. На основі результатів аналізу здійснюється планування кадрових потреб, розвиток компетентностей працівників, удосконалення мотиваційної політики та оптимізація кадрових процесів. Це сприяє підвищенню продуктивності праці, зростанню залученості персоналу, зниженню кадрових ризиків і досягненню

стратегічних цілей підприємства. Як наслідок, ефективне використання аналітичних інструментів забезпечує зміцнення конкурентних переваг підприємства, підвищення його адаптивності до змін зовнішнього середовища та створює передумови для довгострокового розвитку. Водночас результативність застосування аналітичних інструментів залежить від якості вихідних даних, інтеграції інформаційних систем, використання сучасних цифрових технологій та готовності керівництва впроваджувати управління на основі даних (Data-Driven Management).

Отже, аналітичні інструменти є важливою складовою сучасної системи управління людським капіталом підприємства. Їх інтеграція забезпечує підвищення обґрунтованості управлінських рішень, розвиток кадрового потенціалу, ефективніше використання людського капіталу та зміцнення конкурентних переваг підприємства.

Література

1. Чайковська І. І., Ткач Т. І., Поперечний Б. А. Трансформація ролі людського капіталу в умовах Digital-економіки. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2024. № 1. С. 189–194.
2. Chaikovska I. I. Human Capital as a Factor of Innovative Development of the National Economy. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2023. № 2. Р. 229–234.
3. Чайковська І. І., Проскурович О. В., Поперечний Б. А. Використання економіко-математичних методів та моделей в управлінні людським капіталом підприємства. *Цифрова економіка: збірник матеріалів III Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Київ, 5–6 червня 2025 р.). Київ : КНЕУ, 2025. С. 859–862.

ІНСТРУМЕНТИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Динамізм сучасного економічного ландшафту, зумовлений масштабними процесами глобалізації та інтелектуалізації ринків, висуває підвищені вимоги до гнучкості та адаптивності організаційних систем. У сучасних умовах цифрової трансформації організацій цифрові платформи, аналітика даних, автоматизація бізнес-процесів та технології штучного інтелекту (ШІ) стають ключовими інструментами підвищення ефективності управління. Їх інтеграція забезпечує оперативний доступ до інформації, покращує якість аналізу даних та сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень [1].

Традиційні ієрархічні підходи до менеджменту часто демонструють обмежену ефективність через інформаційну асиметрію та високу тривалість обробки первинних даних. Натомість комплексне використання зазначеного технологічного інструментарію забезпечує швидке опрацювання великих масивів інформації, оптимізацію внутрішніх процесів організації та системне підвищення її конкурентоспроможності. Це зумовлює високу актуальність дослідження архітектури та механізмів інтеграції сучасних цифрових систем у загальний контур стратегічного й операційного менеджменту підприємств [2].

Ефективне функціонування та виживання сучасної організації в умовах макроекономічної нестабільності неможливе без створення консолідованого, прозорого та безбар'єрного інформаційного простору. Цифрові платформи забезпечують єдиний інформаційний простір для взаємодії між працівниками, керівництвом, партнерами та клієнтами. Використання таких рішень (зокрема корпоративних ERP, CRM та BPM-систем) сприяє підвищенню прозорості бізнес-процесів, деталізації та оптимізації документообігу, якісному покращенню внутрішньої та зовнішньої комунікації, а також суттєвому скороченню часу на виконання як щоденних рутинних трансакцій, так і складних управлінських операцій [3]. Платформенна логіка трансформує

архітектуру організації, знижує рівень бюрократизації та дозволяє нівелювати ефект «інформаційних силосів», оперативно акумулюючи критично важливу первинну інформацію з усіх точок створення цінності.

Якісний еволюційний стрибок у менеджменті відбувається тоді, коли накопичена підприємством інформація трансформується у стратегічний ресурс для розвитку та масштабування. Аналітика даних є основою сучасного управління, оскільки дозволяє здійснюючи комплексний аналіз великих масивів інформації, виявляти приховані ринкові закономірності, моделювати та прогнозувати розвиток подій, а також превентивно оцінювати внутрішні та зовнішні ризики.

Використання передових інструментів Business Intelligence (BI) та Big Data забезпечує керівників усіх ланок актуальною, деталізованою інформацією для стратегічного й оперативного планування [3; 4]. Впровадження дата-центричного підходу кардинально мінімізує частку суб'єктивізму, інтуїтивних припущень та помилкових рішень, переводячи систему менеджменту на рейки доказового керування (evidence-based management), де кожен крок обґрунтований математичними моделями та точними статистичними розрахунками.

Важливим етапом оптимізації та стабілізації діяльності організації є повне виключення неефективних, дублюючих ланок та стабілізація типових операцій. Автоматизація управлінських процесів дозволяє мінімізувати деструктивний вплив людського фактора, суттєво скоротити витрати часу та дефіцитних ресурсів, підвищити точність виконання рутинних операцій і забезпечити повну стандартизацію ключових бізнес-процесів відповідно до світових практик. Завдяки впровадженню алгоритмів автоматизації (включаючи технології RPA та інтелектуальні сервіси автоматизації документообігу) організації отримують високий ступінь операційної гнучності (agility), можуть значно швидше й безболісніше адаптуватися до динамічних змін мінливого зовнішнього середовища та впевнено підвищувати власну конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі [5; 6].

Найвищим рівнем інтелектуалізації та цифровізації менеджменту є практичне використання когнітивних технологій і методів машинного навчання. Особливого значення набуває використання штучного інтелекту, який забезпечує підтримку прийняття управлінських рішень шляхом аналізу надвеликих обсягів

неструктурованих даних, моделювання складних нелінійних процесів, прогнозування можливих сценаріїв розвитку подій («what-if» аналіз), автоматичного формування експертних рекомендацій і виявлення латентних закономірностей.

Водночас масштабне застосування ШІ-алгоритмів актуалізує низку супутніх викликів та потребує сувого дотримання принципів прозорості («пояснюваного ШІ»), кібербезпеки комерційного контуру, надійного захисту персональних даних стейкхолдерів, загальної етичності та обов'язкового збереження людського контролю за фінальними діями [1; 7; 8]. Реалізація концепції «Human-in-the-loop» гарантує, що ШІ виступає когнітивним партнером, тоді як стратегічний вибір та відповідальність залишаються за менеджером.

Таким чином, комплексне використання цифрових платформ, аналітики даних, автоматизації та технологій штучного інтелекту створює основу для формування сучасної, високотехнологічної системи управління. Вона характеризується високою швидкістю обробки інформації, глибокою обґрунтованістю управлінських рішень та здатністю організації ефективно й проактивно реагувати на виклики глобальної цифрової економіки. Перспективи подальших розвідок у цьому напрямі полягають у розробці галузевих методик оцінки економічної ефективності від інтеграції інтелектуальних систем у практику вітчизняного менеджменту.

Література

1. OECD AI Principles. *OECD*. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/ai-principles.html> (дата звернення: 03.07.2026).
2. Котвицька Н. М., Куриленко О. В., Римарцов В. В., Заславець С. М. Цифровізація управління підприємствами як фактор підвищення ефективності та оптимізації формування прибутку. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. № 21. <https://doi.org/10.5281/zenodo.19398136>
3. OECD Digital Economy Papers та матеріали з цифрової трансформації. *OECD*. URL: <https://www.oecd.org/digital/> (дата звернення: 03.07.2026).
4. Воробець Є., Хмелюк, А., Мошковська О., Велиє В. И., Марухленко О. Роль аналітики даних в ухваленні управлінських рішень у логістиці посередницької діяльності. *Financial and Credit*

Activity Problems of Theory and Practice. 2024. № 4(57), 185–196.
<https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.57.2024.4422>

5. Digital Development. *World Bank*. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/digitaldevelopment> (дата звернення: 03.07.2026).

6. Matytsyn I. Автоматизація бізнес-процесів як механізм підвищення ефективності малих і середніх підприємств. *Economic Analysis*. 2025. 35, № 4. С. 687–696. DOI: 10.35774/econa2025.04.687

7. Recommendation on the Ethics of Artificial Intelligence. *UNESCO*. URL: <https://www.unesco.org/en/legal-affairs/recommendation-ethics-artificial-intelligence> (дата звернення: 03.07.2026).

8. Охотнікова О., Дорош В. Штучний інтелект в процесі прийняття та реалізації управлінських рішень в сфері юридичного менеджменту. *Krakowskie Studia Malopolskie*. Issue 2022. 78-93. 10.15804/ksm20220405.

Ольга ОСТАПЧУК

Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0000-0002-4893-0659>

Павло ДЖИГУН

Хмельницький національний університет

ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОЇ СИСТЕМИ ПІДТРИМКИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У КОМЕРЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Цифровізація управлінських процесів суттєво змінює підходи до організації комерційної діяльності підприємств. Зростання обсягів управлінської інформації, необхідність постійного контролю результатів продажів та швидкого реагування на ринкові зміни підвищують вимоги до інформаційно-аналітичного забезпечення менеджменту. Особливої актуальності набуває використання цифрових інструментів, здатних забезпечити систематизацію даних, їх оперативне опрацювання та використання під час прийняття управлінських рішень. У цьому контексті перспективним напрямом удосконалення комерційної діяльності є формування цифрових систем підтримки управлінських рішень.

Цифрова трансформація управління підприємством передбачає не лише впровадження окремих інформаційних технологій, а й зміну підходів до організації бізнес-процесів, інформаційної взаємодії та прийняття управлінських рішень. Як зазначають Є. Іонін та А. Присіч, цифрові технології створюють можливості для автоматизації бізнес-процесів, підвищення швидкості обробки інформації та посилення конкурентоспроможності підприємств [1]. Дослідження сучасних тенденцій цифровізації бізнесу також свідчать про зростання ролі інформаційних систем і аналітичних інструментів у забезпеченні адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища [2].

Особливого значення цифровізація набуває у сфері комерційної діяльності, яка охоплює процеси управління продажами, взаємодії з клієнтами, контролю виконання комерційних планів та оцінювання результативності діяльності. Значні обсяги інформації, що формуються в процесі здійснення комерційних операцій, потребують систематизації та оперативного аналітичного опрацювання. За відсутності єдиного інформаційного середовища дані можуть зберігатися в різних підрозділах і інформаційних масивах, що ускладнює їх узагальнення, збільшує час підготовки управлінської звітності та знижує оперативність прийняття рішень.

Науковці Н. Гринчак та О. Горобець серед перспективних цифрових інструментів підтримки управлінських рішень виокремлюють системи бізнес-аналітики, системи підтримки прийняття рішень, засоби візуалізації даних, CRM- та ERP-системи [3]. Їх використання створює передумови для переходу від фрагментарного опрацювання інформації до формування інтегрованого інформаційно-аналітичного середовища підприємства.

Дослідження системи управління комерційною діяльністю ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» засвідчило необхідність подальшого розвитку її інформаційно-аналітичного забезпечення. Підприємство здійснює комерційну діяльність в умовах значної кількості контрагентів, торговельних точок та логістичних операцій. Інформація щодо обсягів реалізації продукції, виконання планів продажу, роботи з клієнтами та стану дебіторської заборгованості потребує постійного моніторингу й оперативного аналізу. За таких умов використання традиційних підходів до збору та опрацювання даних може ускладнювати процес підготовки аналітичної інформації та своєчасне виявлення відхилень від запланованих результатів.

Для вдосконалення інформаційного забезпечення комерційної діяльності доцільним є формування цифрової системи підтримки управлінських рішень, яка поєднуватиме інструменти збору, накопичення, обробки та аналізу даних. Основним завданням такої системи має бути забезпечення керівництва актуальною інформацією про результати комерційної діяльності та створення умов для оперативного реагування на зміни ключових показників.

Базовим елементом цифрової системи підтримки управлінських рішень доцільно визначити CRM-систему. Її використання дозволяє централізовано накопичувати інформацію про клієнтів, договори, продажі, виконання замовлень та історію взаємодії з контрагентами. Інтеграція CRM-технологій у систему управління підприємством сприяє формуванню єдиного інформаційного простору та підвищенню клієнтоорієнтованості комерційних процесів. Сучасні дослідження цифрової трансформації бізнес-процесів українських підприємств підтверджують доцільність використання CRM-систем та аналітики даних для оптимізації управлінських процесів і прискорення прийняття рішень [4].

Важливою складовою запропонованої цифрової системи має стати інтеграція CRM із системою ключових показників ефективності комерційної діяльності. До переліку показників доцільно включити рівень виконання плану продажів, темпи зростання обсягів реалізації, рентабельність продажів, кількість нових клієнтів, рівень утримання клієнтів та стан дебіторської заборгованості. Автоматизований розрахунок зазначених показників забезпечить можливість систематичного контролю результативності роботи комерційного підрозділу та своєчасного виявлення негативних тенденцій.

Інформація, накопичена в CRM-системі, повинна передаватися до аналітичного модуля, призначеного для обробки даних і формування управлінської звітності. Застосування інструментів бізнес-аналітики дозволить відображати основні результати комерційної діяльності у формі інформаційних панелей. У режимі оперативного моніторингу можуть відображатися обсяги реалізації продукції, виконання плану продажів, рівень дебіторської заборгованості, кількість нових клієнтів, показники їх утримання та інтегральний показник ефективності комерційної діяльності. У дипломній роботі така логіка цифрової системи безпосередньо пов'язана з автоматизацією моніторингу KPI та створенням єдиного інформаційно-аналітичного простору.

Формування цифрової системи підтримки управлінських рішень створює можливості для вдосконалення кількох напрямів комерційної діяльності підприємства. У сфері управління продажами забезпечується підвищення оперативності контролю за виконанням планів реалізації. Централізація інформації про клієнтів та історію співпраці сприяє підвищенню якості взаємодії з контрагентами. Автоматизація розрахунку KPI дозволяє скоротити трудомісткість моніторингу результативності, а використання цифрової управлінської звітності – зменшити час підготовки аналітичних матеріалів. Окреме значення має контроль дебіторської заборгованості, оскільки оперативне виявлення прострочених платежів дозволяє своєчасно застосовувати відповідні управлінські заходи. Зазначені очікувані результати систематизовано й обґрунтовано в проєктній частині досліджуваної кваліфікаційної роботи.

Водночас цифровізацію управлінських процесів доцільно розглядати не як самоціль, а як інструмент підвищення якості менеджменту. Ефективність цифрової системи визначається не кількістю впроваджених програмних продуктів, а здатністю сформувати актуальну, достовірну та структуровану інформаційну базу для прийняття рішень. Тому важливими умовами її функціонування є інтегрованість інформаційних потоків, регулярне оновлення даних, чітке визначення показників оцінювання та готовність персоналу використовувати цифрові інструменти в повсякденній управлінській діяльності.

Отже, формування цифрової системи підтримки управлінських рішень є перспективним напрямом удосконалення управління комерційною діяльністю підприємства. Поєднання CRM-технологій, системи KPI та інструментів бізнес-аналітики дозволяє створити єдиний інформаційно-аналітичний простір, забезпечити оперативний моніторинг результатів комерційної діяльності та підвищити обґрунтованість управлінських рішень. В умовах невизначеності та високої динамічності ринкового середовища використання цифрових систем сприяє підвищенню адаптивності підприємства, своєчасному виявленню відхилень і формуванню інформаційної основи для забезпечення його конкурентного розвитку.

Література

6. Іонін Є., Присіч А. Цифрова трансформація в управлінні компаніями: Україна на шляху до конкурентоспроможності. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 34, № 3. С. 429–437. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.03.429>.
7. Новаківський І. І., Бідник Н. Б., Фольварські М. Цифровізація сучасного бізнесу: еволюція, перспективи, проблеми. *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. Серія “Проблеми економіки та управління”*. 2025. Т. 9, № 2. С. 53–71. DOI: <http://doi.org/10.23939/semi2025.02.053>.
8. Гринчак Н. А., Горобець О. О. Вплив цифровізації на процес прийняття управлінських рішень у міжнародному бізнесі. *Статистика України*. 2024. № 2. С. 108–115. DOI: 10.31767/su.2(105)2024.02.10.
9. Солос М. М. Сучасні моделі реалізації стратегій цифрової трансформації бізнес-процесів комерційних підприємств в Україні. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2025. № 32. DOI: [http://doi.org/10.31767/su.2\(105\)2024.02.10](http://doi.org/10.31767/su.2(105)2024.02.10).

Євгеній РУДНІЧЕНКО

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-9407-2026>

Юрій ЦИМБАЛІСТІЙ

Хмельницький національний університет

ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ І ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ПІДПРИЄМСТВА ІВЕНТ-ІНДУСТРІЇ

Кардинальні зміни соціально-економічного розвитку суспільства обумовлені стрімким розвитком штучного інтелекту та цифровізацією більшості процесів. Такі тренди характерні для підприємств і організацій різних форм власності та різних галузей, не виключенням є і підприємства івент-індустрії. Такі суб'єкти достатньо ефективно адаптуються до нових трендів і реалій, що дозволяє їм отримувати інноваційні конкурентні переваги.

Так, в умовах цифрової трансформації та використання технологій штучного інтелекту істотно змінюється природа івенту,

оскільки цифрові технології впливають на форму проведення івенту та всі етапи створення івент-продукту. Особливого значення набувають цифрові платформи, CRM-системи, соціальні мережі, мобільні за стосунки, сервіси онлайн-трансляцій, технології візуальної та до повної реальності, а також штучний інтелект.

Отже, наявні підходи до визначення сутності поняття «івент» потребують доповнення цифровим виміром, оскільки в сучасних умовах івент дедалі частіше проводиться в офлайн або гібридному форматі, що потребує використання цифрових технологій, інформаційно-комунікативних інструментів та технологій штучного інтелекту. Масштаби цифрової трансформації підтверджуються міжнародними аналітичними даними. Зокрема за оцінками Міжнародної корпорації даних (International Data Corporation – IDC), світові витрати на цифрову трансформацію досягнуть майже 4 трильйони доларів у 2027 р. Зокрема завдяки ШІ та генеративному ШІ, що стимулюють інвестиції, прогнозується, що ринок цифрової трансформації зростатиме зі сукупним річним темпом зростання 16,2% протягом 2022–2027 рр. [1]. Це свідчить про те, що цифровізація перестає бути допоміжним напрямом розвитку підприємств і перетворюється на стратегічну умову їх адаптації до змін ринкового середовища.

Особливо вагомим чинником сучасної цифрової трансформації є розвиток технології штучного інтелекту, що підтверджується міжнародними звітами. Зокрема у звіті Стенфордського університету «Звіт про індекс штучного інтелекту у 2026 р.» [2] відзначено, що організаційне впровадження ШІ у 2025 р. принаймні в одній бізнес-функції становить 88 % порівняно з 78% у 2024 р. [3, с. 193].

Наведена динаміка свідчить про прискорене поширення ШІ та генеративного ШІ у діяльність підприємств, а також про їх поступове перетворення на важливий інструмент управління та прийняття рішень. Водночас для оцінювання впливу ШІ на діяльність підприємств варто дослідити організаційні результати, що досягаються завдяки використанню таких технологій. ШІ впливає на інноваційність підприємств та їх продуктів, задоволеність клієнтів і працівників, конкурентну диференціацію, прибутковість і зростання дохідності, залучення та утримання талантів, а також на зміну частки ринку.

Наведені дані [3, с. 196] свідчать, що використання ШІ мало переважно позитивний вплив на ключові показники діяльності підприємств. Найбільший позитивний ефект зафіксовано за такими

організаційними заходами, як інноваційність, зокрема 64 % респондентів зазначили, що ІІІ сприяв її покращенню, 21 % вказали на відсутність впливу, 14 % – не змогли визначитися з відповіддю, а 1 % – повідомили про погіршення. Ці дані свідчать, що ІІІ сприймається організаціями переважно як інструмент посилення інноваційного потенціалу, генерації нових ідей, удосконалення продуктів та / або послуг і бізнес-процесів.

Помітний позитивний вплив ІІІ відзначається за таким показником, як задоволеність працівників, зокрема 45 % респондентів відзначили покращення, 31 % – не зафіксували суттєвого впливу, 19 % – не змогли відповісти, а 4 % – зазначили погіршення.

Щодо задоволеності клієнтів 45% респондентів відзначили покращення, 32 % – не зафіксували суттєвого впливу, 23 % – не змогли відповісти, щодо негативного впливу його не було зафіксовано. Це дозволяє констатувати, що ІІІ позитивно впливає на якість взаємодії з клієнтами, швидкість їх обслуговування, формування кращого клієнтського досвіду тощо.

Важливим є також вплив ІІІ на конкурентну диференціацію, зокрема 45% респондентів зазначили її покращення, 33 % – відсутність впливу, 20 % – складність оцінювання, а 2 % – погіршення. Це свідчить, що ІІІ стає інструментом формування конкурентних переваг оскільки дозволяє покращити продукти та / або послуги, швидше реагувати на потреби клієнтів, персоналізувати позиції, автоматизувати комунікації тощо.

На всі інші організаційні заходи ІІІ має менший вплив, при цьому для таких показників як прибутковість, органічне зростання доходу та зміна частки ринку, респонденти вказали на відсутність помітного впливу або складність його оцінювання. Це свідчить про те, що економічний ефект від впровадження ІІІ не завжди проявляється одразу, а значно залежить від рівня інтеграції технології у бізнес-процеси, якості даних та цифрової зрілості підприємства, а також здатності трансформувати організаційні моделі.

Для підприємств івент-індустрії, цифровізація та ІІІ відкриває «нову сторінку» їх розвитку та дозволяє отримати абсолютно нові форми та методи впливу на сприйняття та емоції людей, що забезпечує вагому конкурентну перевагу лідерам такого напрямку в івенті.

Література

1. IDC: Worldwide Spending on Digital Transformation is Forecast to Reach Almost \$4T by 2027. URL: <https://www.hpcwire.com/bigdatawire/this-just-in/idc-worldwide-spending-on-digital-transformation-is-forecast-to-reach-almost-4t-by-2027> (дата звернення: 25.05.2024).
2. Sajadieh S., Fattorini L., Perrault R., Gil Y., Parli V., Santarlaschi L., Pava J., Maslej N., Altman R., Brynjolfsson E., Brodley C., Clark J., Dignum V., Kumar V., Landay J., Lyons T., Manyika J., Niebles J. C., Shoham Y., Tabassi E., Wald R., Walsh T., Weld D. *The AI Index 2026 Annual Report*. Stanford University, Institute for Human-Centered Artificial Intelligence. Stanford, CA, 2026. URL: <https://aiindex.stanford.edu/report/> (дата звернення: 21.06.2026).
3. Sajadieh S., Fattorini L., Perrault R., Gil Y., Parli V., Santarlaschi L., Pava J., Maslej N., Altman R., Brynjolfsson E., Brodley C., Clark J., Dignum V., Kumar V., Landay J., Lyons T., Manyika J., Niebles J. C., Shoham Y., Tabassi E., Wald R., Walsh T., Weld D. *The AI Index 2026 Annual Report*. Stanford University, Institute for Human-Centered Artificial Intelligence. Stanford, CA, 2026. URL: <https://aiindex.stanford.edu/report/> (дата звернення: 21.06.2026).

**ЛОГІСТИКА ТА УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ
ПОСТАЧАННЯ: ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ, РИЗИК-
МЕНЕДЖМЕНТ І ОПТИМІЗАЦІЯ ВИТРАТ**

Олена ГЕЙДАРОВА

Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0000-0002-7253-893X>

Олена САВЧЕНКО

Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0000-0001-7580-9048>

**КОНЦЕПЦІЯ SMART-ЛОГІСТИКИ ЯК ІНСТРУМЕНТУ
ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ
ПОТОКАМИ ТА ФОРМУВАННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНOSTІ
ПІДПРИЄМСТВ**

Цифровізація та нестабільність ринку вимагають трансформації логістики: традиційна мінімізація витрат поступається місцем гнучкості, адаптивності та клієнтоорієнтованості.

Актуальність дослідження зумовлена потребою в розвитку теоретичних засад SMART-логістики та розробці цілісної концепції її функціонування для підвищення ефективності процесів і формування конкурентних переваг підприємств у цифровій економіці.

Сучасні дослідження пов'язують розвиток SMART-логістики з концепціями Logistics 4.0 та Industry 5.0. Зокрема, P. Helo та V. V. Thai (2024) визначають її як результат цифровізації, що завдяки інтелектуальному моніторингу й трекінгу вантажів у реальному часі підвищує прозорість операцій. У свою чергу, S. Taj, A. S. Imran та Z. Kastrati (2023) акцентують на впровадженні IoT-технологій, які забезпечують безперервний контроль ланцюгів постачання та обґрунтованість управлінських рішень.

Інформаційно-комунікаційні технології є головним драйвером цифрової трансформації логістики. Вони забезпечують автоматизацію бізнес-процесів, інтеграцію учасників ланцюга постачання та

формування єдиного інформаційного простору. Завдяки ІКТ підвищується точність прогнозування, оптимізується використання ресурсів та зростає ефективність управління матеріальними потоками[1].

Науково-технічний прогрес та цифрові інновації зумовили перехід до SMART-економіки. Одним із центральних елементів цієї парадигми є SMART-логістика — концепція управління потоками на базі штучного інтелекту, великих даних та Інтернету речей. До ключових складових SMART-логістики належить комплекс сучасних цифрових технологій та інструментів, що забезпечують ефективне функціонування логістичних систем в умовах цифрової економіки. Ключовим етапом такої трансформації є впровадження системи CSRP (Customer Synchronized Resource Planning). На відміну від традиційних моделей, CSRP дозволяє синхронізувати планування ресурсів підприємства безпосередньо із запитами покупця, інтегруючи його потреби у бізнес-процеси виробника на всіх етапах створення продукту.

У SMART-логістиці ключову роль відіграє технологізація «останньої милі». Використання дронів, роботів та автономного транспорту забезпечує надшвидку доставку. Глибока цифровізація дозволяє ефективно впроваджувати стратегії швидкого реагування (QR та ECR), мінімізуючи час від оформлення замовлення до його отримання клієнтом.

Сучасні SMART-технології також трансформують класичні CRM-системи у високоефективні цифрові платформи (e-CRM). Вони забезпечують безперервний зв'язок із клієнтом у режимі 24/7, надаючи йому інструменти повного контролю за виконанням замовлення. У результаті, синергія інтелектуальних технологій та клієнтоорієнтованого підходу створює унікальний клієнтський досвід, який стає головним фактором досягнення стійкої конкурентної переваги підприємства.

Отже, принципи SMART-логістики формують нову модель управління, засновану на цифровізації, прозорості та інноваціях. Їх практична реалізація трансформує технології у конкретні конкурентні переваги, забезпечуючи високий рівень сервісу та створюючи додану цінність для клієнтів. Напрями цього впливу систематизовано в таблиці 1.

Таблиця 1 – Вплив SMART-логістики на формування споживчої цінності та підвищення рівня клієнтоорієнтованості підприємства

Цифрові інструменти SMART-логістики	Ефект для підприємства	Цінність для клієнта
Автоматизоване планування логістичних операцій, інтелектуальна маршрутизація, AI-алгоритми	Скорочення тривалості логістичного циклу та оптимізація використання транспортних ресурсів	Оперативне отримання товару та зменшення часу очікування
Прогнозна аналітика, цифрове планування запасів, системи підтримки прийняття рішень	Підвищення точності виконання замовлень і зменшення кількості логістичних помилок	Гарантоване своєчасне постачання необхідної продукції
IoT, GPS-моніторинг, RFID-технології, цифрові платформи відстеження	Безперервний контроль руху матеріальних потоків та оперативне реагування на відхилення	Доступ до актуальної інформації про місцезнаходження та статус замовлення
Big Data, CRM-системи, машинне навчання, цифрова аналітика	Формування персоналізованих логістичних рішень	Вищий рівень задоволеності завдяки індивідуальному підходу
Автоматизація бізнес-процесів, цифровий контроль якості, роботизація операцій	Стандартизація логістичних процесів та мінімізація впливу людського фактора	Висока якість обслуговування незалежно від обсягів замовлень
Оптимізація логістичних витрат, цифрове управління запасами та транспортом	Зменшення сукупних логістичних витрат	Більш конкурентні ціни на товари
Хмарні цифрові платформи, інтегровані інформаційні системи	Швидке реагування на зміни попиту та ринкової кон'юнктури	Можливість змінювати параметри замовлення

Впровадження SMART-підходів трансформує логістику з допоміжної функції у стратегічний інструмент конкурентоспроможності та лояльності. Інтеграція цифровізації,

аналітики й автоматизації підвищує клієнтоорієнтованість завдяки оперативності операцій, прозорості потоків та персоналізації сервісу.

SMART-рішення дозволяють підприємствам задовольняти й прогнозувати потреби клієнтів, забезпечуючи високу якість сервісу, точність замовлень та наскрізний інформаційний супровід. Така цифровізація прискорює прийняття рішень, оптимізує ресурси та знижує операційні витрати.

Література

1. Потапова Н.А. Смарт-логістика: концептуальні засади та практика реалізації – Режим доступу: <https://surli.cc/fehiau>.

**ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА СТІЙКІСТЬ,
КОРПОРАТИВНА БЕЗПЕКА, АНТИКРИЗОВЕ
УПРАВЛІННЯ ТА ВІДНОВЛЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ В
УМОВАХ ВІЙНИ І ПОВОЄННОЇ РЕКОНСТРУКЦІЇ**

Єва БОГДАНОВА

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0009-0007-8855-1710>

**РЕЛОКАЦІЯ БІЗНЕСУ, ЯК МЕХАНІЗМ
АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО
СТАНУ**

Існування вітчизняного бізнесу в умовах високої невизначеності та агресії контактує з рядом суттєвих проблем, а саме: руйнування виробничих потужностей, скорочення ринків збуту, відтік кадрів закордон, порушення логістичних ланцюгів. Одним із найбільш ефективних інструментів антикризового управління є релокація бізнесу, яка полягає в переміщенні підприємств із зон активних бойових дій до безпечних регіонів країни. Вона дозволяє підприємству зберегти безперервність у роботі та мінімізувати втрати в умовах постійних зовнішніх загроз. Існує поділ релокації бізнесу за територією: внутрішня (в межах однієї країни) і зовнішня (за межі країни), а також відповідно до масштабу: повна або часткова (лише потужності).

За даними Державної служби статистики, перші два місяці 2026 року були важкими для більшості бізнесів, оскільки понад 63,8% підприємств скоротили або повністю призупинили роботу [3]. Поряд з тим, існує велика частина підприємств, які змінили своє розташування зі сходу на захід, або в м. Київ та Київську область.

Релокація бізнесу – це складний і багатогранний процес, що вимагає ретельного планування та підготовки [4, с.128]. Але з початком повномасштабного вторгнення передбачити події для бізнесу було досить складно, тому процесу планування, як такого не відбувалося.

З іншої сторони, релокація бізнесу є не просто оперативним заходом, а стратегічним інструментом адаптації підприємств до умов економічної нестабільності та зовнішніх ризиків [5].

Різні види релокації означають різні податкові наслідки для бізнесу. Якщо компанія тимчасово переїхала і не змінила юридичну адресу, то її податки продовжують надходити до місцевого бюджету громади, з якої відбулося переміщення [2, с.300].

Важливою перевагою переміщення бізнесу є можливість збереження трудового потенціалу підприємства та безперервності виробничих процесів, відновлення фінансової стійкості, підвищення конкурентоспроможності та адаптація до змін в умовах війни. Переміщення бізнесу до безпечніших регіонів дозволяє мінімізувати ризики втрати майна, відновити господарську діяльність та забезпечити виконання договірних зобов'язань перед партнерами і споживачами. Крім того, релокація сприяє збереженню робочих місць працівників та підтримці економічної активності регіонів, які приймають переміщені підприємства задля подальшого забезпечення розвитку країни.

Разом із позитивними наслідками релокація супроводжується значними фінансовими та організаційними витратами. Підприємства мають справу з необхідністю пошуку нових виробничих площ, відновлення логістичних маршрутів, адаптації працівників до змінених умов праці та формування нових каналів збуту. Успішність переміщення значною мірою залежить від державної підтримки, доступності фінансових ресурсів та ефективності взаємодії бізнесу з місцевими органами влади.

Водночас у подальшому релокаційні процеси були ускладнені: поряд із фізичним переміщенням виробництва активізувалася міжрегіональна зміна реєстрації компаній, формуючи нові потоки бізнес-міграції, які не завжди збігалися з логікою державної програми підтримки [1, с.3448].

Наразі, за сучасних умов функціонування бізнесу залишаються невирішеними наступні проблеми, а саме:

- непрогнозованість розвитку майбутніх ситуацій;
- непередбачувані дії держави щодо податкового навантаження;
- зменшення кількості платоспроможних клієнтів;
- недостатня підтримка органів місцевої влади у сфері переміщення бізнесу.

Релокація підприємств у період воєнного стану постає не лише як інструмент збереження економічної активності, а й виступає ключовим

фактором антикризового управління, який забезпечує виживання, адаптацію та трансформацію бізнесу. Саме тому, необхідним є ефективна взаємодія бізнесу та держави, яка допоможе покращити розуміння слабких сторін бізнесу, підсилити його підтримку за допомогою зовнішніх інвесторів, грантових програм, субсидій, субвенцій та налагодити відновлення виробничих потужностей, які зазнали суттєвих втрат внаслідок воєнних дій.

Література

1. Благун І. Тенденції та географія релокації бізнесу в Україні в умовах воєнних шоків // Наукові інновації та передові технології. Серія «Економіка». 2026. № 3 (55). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-3\(55\)-3446-3460](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-3(55)-3446-3460).
2. Гудіма Т. С., Єршова Ю. О., Сошников А. О. Релокація бізнесу в умовах воєнного стану: нормативно-правові аспекти диференційованого регулювання // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2025. Вип. 90, ч. 2. С. 295–304. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2025_90%282%29_43 (дата звернення: 16.06.2026).
3. Державна служба статистики України : офіц. вебпортал. URL: stat.gov.ua (дата звернення: 16.06.2026).
4. Дудкін П. Д., Дудкіна О. П., Паляниця В. А. Релокація бізнесу: інфраструктурні та логістичні аспекти // Галицький економічний вісник. 2024. Т. 86. № 1. С. 126–133.
5. Малярчук О. Релокація бізнесу як інструмент адаптації суб'єктів підприємництва в умовах економічної нестабільності // Економіка та суспільство. 2025. № 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-90>.

ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНИЙ КОНТУР КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

У сучасних наукових дослідженнях наразі не сформовано цілісної концепції, яка б об'єднувала контролінг, антикризове управління та зовнішньоекономічну діяльність (ЗЕД) у межах єдиної системи менеджменту. Водночас результати авторських досліджень свідчать, що контролінг у сфері ЗЕД здатний виконувати функції інтеграції та координації управлінських процесів, забезпечуючи взаємозв'язок між стратегічним та оперативним рівнями управління. Його функціональне призначення не обмежується фіксацією результатів діяльності на зовнішніх ринках, а охоплює прогнозування тенденцій розвитку, запобігання деструктивним відхиленням та інформаційно-аналітичну підтримку прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Крім того, контролінг у системі ЗЕД функціонує як інформаційно-аналітичний центр, що акумулює та обробляє дані бухгалтерського й управлінського обліку, митної статистики, валютних операцій, логістичних процесів і маркетингових досліджень міжнародних ринків.

Ефективне виконання функцій контролінгу в управлінні ЗЕД потребує застосування відповідного методичного інструментарію. Узагальнення наявних наукових підходів до інструментів контролінгу [1] уможливорює їх систематизацію для потреб антикризового управління ЗЕД за такими напрямками: засоби ідентифікації та оцінювання ризиків, фінансово-економічні інструменти, операційно-логістичні механізми та інформаційно-аналітичні методи. Практичне застосування зазначеного інструментарію сприяє мінімізації ризиків ЗЕД, підвищенню рівня її прозорості, передбачуваності та стійкості до кризових екзогенних впливів. Системне використання інструментарію контролінгу забезпечує його трансформацію в один із ключових елементів антикризового управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Для посилення ролі контролінгу в системі управління ЗЕД доцільно застосовувати багаторівневу систему ключових показників

ефективності (KPI), що охоплює стратегічний, тактичний та оперативний рівні. Зокрема, оцінювання маржинального доходу за експортно-імпортними контрактами дозволяє визначити їхню прибутковість. Коефіцієнт валютного ризику використовується для моніторингу впливу волатильності валютних курсів на результати діяльності. Виявленню латентних ознак кризових процесів сприяє аналіз відхилень фактичних витрат від запланованих параметрів. Важливим інструментом підтримки антикризових рішень є також інтегральний індекс ризику. Отже, забезпечення ефективного управління ЗЕД потребує обґрунтування ролі контролінгу як інтегрувальної основи антикризового менеджменту та формування системи оцінювання ризиків із використанням фінансових, валютних і операційних індикаторів.

Інтеграція контролінгу до системи антикризового управління ЗЕД передбачає створення єдиного управлінського механізму, орієнтованого на своєчасне виявлення кризових факторів, визначення релевантного рівня їхнього впливу та розроблення відповідних превентивних і коригувальних заходів. У структурі такого підходу виокремлено три взаємопов'язані блоки: вхідний, аналітичний та управлінський.

Вхідний блок охоплює інформацію про екзогенне та ендогенне середовище функціонування ЗЕД. На цьому етапі формується інформаційна база, що містить показники зовнішнього середовища (валютні курси, митні регуляції, геополітичні ризики, логістичні умови тощо), а також внутрішні характеристики ЗЕД підприємства (обсяги експорту та імпорту, рівень витрат, прибутковість контрактів і дотримання строків виконання договірних зобов'язань).

Аналітичний блок представлений безпосередньо системою контролінгу ЗЕД, у межах якої здійснюється планування та бюджетування зовнішньоекономічної діяльності, аналізуються відхилення фактичних результатів від запланованих, оцінюються валютні, фінансові та операційні ризики, а також функціонує система раннього попередження кризових явищ. Результатом функціонування цього блоку є верифікація рівня ризиковості та ймовірності кризового розвитку ЗЕД підприємства. На основі аналітичних даних реалізується управлінський етап, під час якого ухвалюються антикризові рішення. Зазначені рішення передбачають модифікацію зовнішньоекономічної стратегії підприємства, перегляд умов співпраці з контрагентами,

диверсифікацію ринків збуту й постачання, а також упровадження заходів щодо мінімізації валютних та логістичних втрат.

Таким чином, у запропонованій моделі контролінг є центральним елементом, який забезпечує взаємозв'язок між інформаційними потоками та управлінськими рішеннями, формуючи цілісну систему антикризового управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Структурну схему інтеграції контролінгу до системи антикризового управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства наведено на рисунку 1.

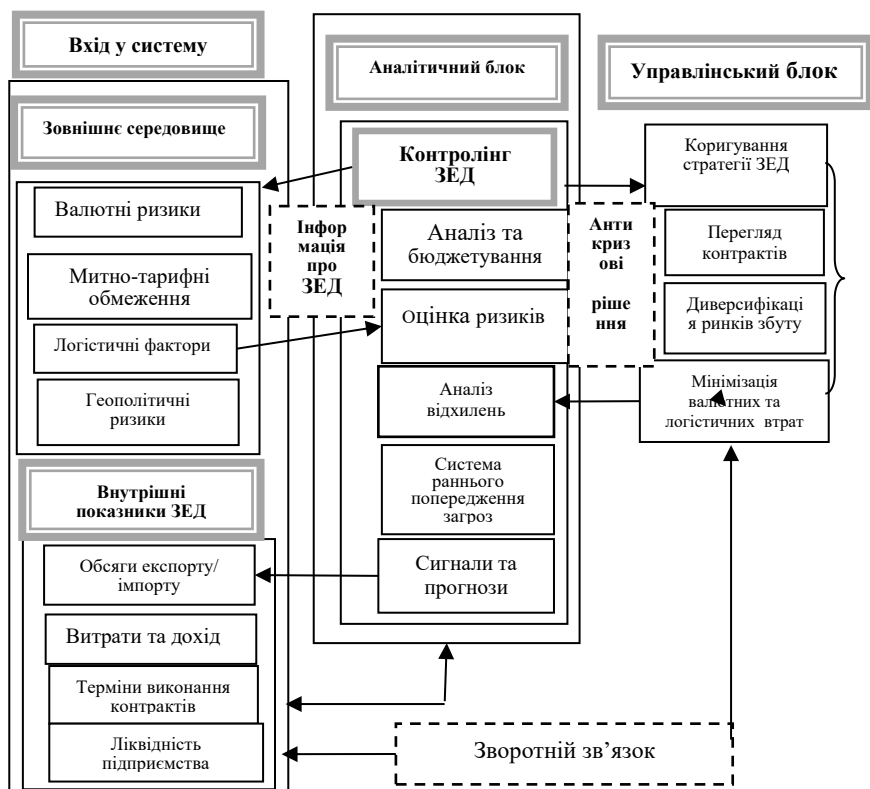


Рис.1. Модель інтеграції контролінгу в систему антикризового управління зовнішньоекономічною діяльністю

Запропонована модель має зворотний зв'язок, що свідчить про безперервність антикризового управління: результати реалізації

управлінських рішень впливають на показники зовнішньоекономічної діяльності та формують новий інформаційний масив для контролінгу. Це дозволяє підприємству своєчасно адаптуватися до змін зовнішнього середовища та підвищувати стійкість зовнішньоекономічної діяльності в кризових умовах.

Література

1. Тюріна, Н., Назарчук, Т., & Гурницький, О. (2024). Теоретичний базис контролінгу: зарубіжний та вітчизняний досвід. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 332(4), 457-464. Режим доступу: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-70>

Ірина ГРАБОВСЬКА

Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0000-0001-7358-0630>

ОБҐРУНТУВАННЯ СТРУКТУРИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМИ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ АНТИКРИЗОВОГО СПРЯМУВАННЯ

Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем невизначеності та посиленням впливу кризових чинників на діяльність вітчизняних підприємств. Особливої актуальності ці виклики набувають в умовах воєнного стану, структурних трансформацій економіки та прискорення цифрових змін. За таких обставин традиційні інструменти антикризового управління дедалі частіше виявляються недостатньо ефективними, що обумовлює необхідність пошуку нових управлінських підходів та впровадження інноваційних рішень, спрямованих на підвищення гнучкості підприємств, їх здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища та протидіяти кризовим викликам. Саме тому актуальність дослідження зумовлена «необхідністю впровадження дієвих механізмів, що забезпечують комплексне та своєчасне реагування на загрози, а також створюють передумови для довгострокового зростання підприємств» [1, с. 61].

Проведений аналіз наукових праць, присвячених проблематиці антикризового управління підприємствами, дослідженню сутності та ролі управлінських інновацій у забезпеченні організаційного розвитку, а також питанням формування й функціонування організаційно-економічних механізмів управління засвідчив відсутність цілісного бачення структури механізму формування програми управлінських інновацій антикризового спрямування. Існуючі підходи переважно зосереджуються на окремих аспектах управління кризами, інноваційної діяльності або ресурсного забезпечення, що не дозволяє повною мірою врахувати взаємозв'язок між процесами виявлення кризових загроз, розроблення інноваційних управлінських рішень та їх інтеграції у програму антикризового розвитку підприємства.

У зв'язку з цим організаційно-економічний механізм формування програми управлінських інновацій антикризового спрямування пропонується розглядати як сукупність взаємопов'язаних організаційних, економічних, інформаційно-аналітичних та управлінських підсистем, інструментів і процедур, спрямованих на виявлення кризових викликів, розроблення, відбір та ресурсне забезпечення управлінських інновацій з метою формування та реалізації програми антикризового розвитку підприємства. Авторське бачення структури організаційно-економічного механізму формування програми управлінських інновацій антикризового спрямування представлено на рис. 1.

Запропонований механізм включає сім взаємопов'язаних підсистем: діагностично-моніторингову, структурно-організаційну, підсистему розроблення та відбору управлінських інновацій антикризового спрямування, ресурсно-економічну, мотиваційно-компетентнісну, інформаційно-аналітичну та контрольну-коригувальну.

Вихідною складовою механізму виступає діагностично-моніторингова підсистема, яка формує інформаційну основу для прийняття подальших антикризових управлінських рішень шляхом виявлення проблемних зон, визначення рівня кризових ризиків та обґрунтування необхідності впровадження управлінських інновацій.

Функціонування структурно-організаційної підсистеми пов'язане з формуванням відповідних організаційних структур, антикризових команд, центрів відповідальності та механізмів координації діяльності учасників процесу.

Центральне місце в структурі механізму займає підсистема розроблення та відбору управлінських інновацій антикризового спрямування. Основною метою даної підсистеми є генерування,

оцінювання та відбір інноваційних управлінських рішень, здатних забезпечити подолання кризових явищ або запобігти їх виникненню.

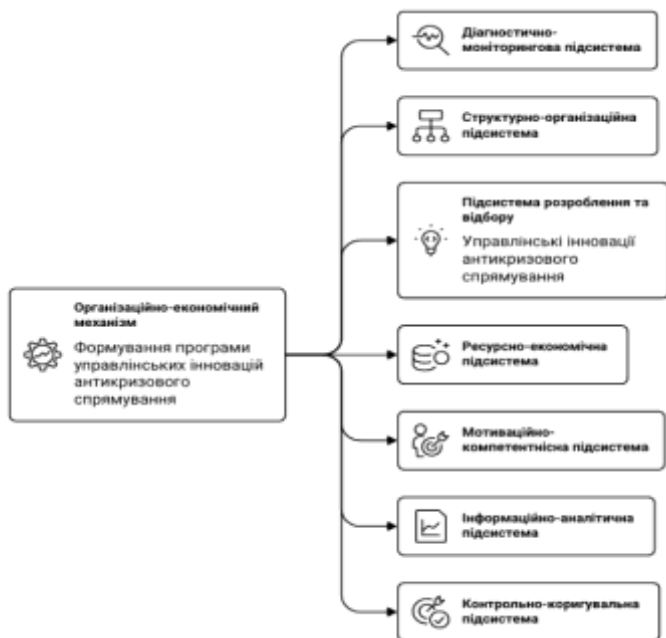


Рис. 1. Структурні підсистеми організаційно-економічного механізму формування програми управлінських інновацій антикризового спрямування

Ресурсно-економічна підсистема забезпечує ресурсне та економічне обґрунтування програми управлінських інновацій антикризового спрямування шляхом оцінювання наявних і потенційних ресурсних можливостей підприємства, визначення потреб у ресурсах, формування фінансового забезпечення та оцінювання економічної доцільності й результативності запропонованих інноваційних рішень.

Призначення мотиваційно-компетентнісної підсистеми полягає у формуванні сприятливого середовища для розроблення та впровадження управлінських інновацій шляхом розвитку професійних компетентностей персоналу, стимулювання інноваційної активності, підтримки креативності та подолання опору організаційним змінам.

Інформаційно-аналітична підсистема забезпечує інформаційну підтримку функціонування організаційно-економічного механізму

шляхом формування, оброблення та аналітичного супроводу інформаційних потоків, необхідних для обґрунтування управлінських рішень, координації діяльності учасників процесу та моніторингу результативності реалізації програми антикризових управлінських інновацій. Завершальною складовою механізму виступає контрольно-коригувальна підсистема, яка забезпечує оцінювання результативності реалізації програми управлінських інновацій антикризового спрямування та формування зворотного зв'язку.

Таким чином, взаємодія зазначених підсистем організаційно-економічного механізму формує підґрунтя для створення програми антикризових управлінських інновацій, реалізація якої сприятиме підвищенню адаптивності, стійкості та конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного середовища функціонування.

Література

1. Кіртока Р. Г., Спасенко А. В. Теоретико-методичні основи формування антикризового управління на підприємстві // Вісник Одеського національного університету. Економіка. 2024. Т. 29, вип. 4(102). С. 61–66. DOI: 10.32782/2304-0920/4-102-9. URL: <https://dspace.onu.edu.ua/handle/123456789/41267> (дата звернення: 24.06.2026).

Валентина СТАДНИК

Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0000-0002-2095-3517>

ВПЛИВ ESG-ТРАНСФОРМАЦІЇ НА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНУ СТІЙКІСТЬ ТА ІНВЕСТИЦІЙНУ ПРИВАБЛИВІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ

Повномасштабна війна суттєво трансформувала умови функціонування українських підприємств, зумовивши значні фінансові втрати, порушення виробничих і логістичних процесів, зниження інвестиційної активності та посилення ризиків господарської діяльності. За цих обставин одним із ключових управлінських завдань стає не лише забезпечення фінансово-економічної стійкості підприємств (що є ключовим для будь-яких інноваційно-інвестиційних процесів), а й формування передумов для сталого розвитку в ході

повоєнної реконструкції, в тому числі – через залучення необхідних для реалізації проєктів розвитку інвестицій [1; 2].

Сучасні світові тенденції свідчать про зростання ролі ESG-підходу (Environmental, Social, Governance) як одного з визначальних факторів довгострокової стійкості бізнесу. Для України, яка орієнтується на європейську інтеграцію та післявоєнне відновлення за підтримки міжнародних фінансових інституцій, впровадження ESG-принципів набуває особливого значення, оскільки дедалі більше програм фінансування та інвестиційних проєктів враховують критерії сталого розвитку і корпоративного управління.

Попри активне поширення концепції ESG у практиці корпоративного управління та значну кількість наукових досліджень, присвячених її впливу на результати діяльності підприємств (наприклад, [3; 4]), у науковій літературі досі відсутній єдиний підхід до оцінювання взаємозв'язку між ESG-трансформацією та фінансово-економічною стійкістю суб'єктів господарювання. Значна частина досліджень виходить із припущення про позитивний вплив ESG-практик на фінансові результати, ринкову вартість або інвестиційну привабливість підприємств. Водночас емпіричні результати залишаються неоднозначними та значною мірою залежать від галузевих особливостей, рівня розвитку системи корпоративного управління, інституційного середовища, масштабу підприємства та часових горизонтів оцінювання.

Особливої актуальності ця проблема набуває в умовах воєнної економіки та повоєнної реконструкції України. Впровадження ESG-принципів потребує значних фінансових, організаційних і кадрових ресурсів, що в короткостроковому періоді може посилювати навантаження на підприємство та навіть негативно впливати на окремі показники його фінансово-економічної стійкості [5]). Отже, ототожнення ESG-трансформації з автоматичним підвищенням стійкості підприємства є методологічно недостатньо обґрунтованим.

Для систематизації зазначених взаємозв'язків автором узагальнено основні напрями впливу ESG-трансформації на фінансово-економічну стійкість підприємства та їхній подальший вплив на формування його інвестиційної привабливості (табл. 1).

Наведені в таблиці взаємозв'язки свідчать, що вплив ESG-трансформації на інвестиційну привабливість підприємства є переважно опосередкованим. Первинний ефект проявляється у зниженні екологічних, соціальних, управлінських та операційних

ризиків, підвищенні якості корпоративного управління, оптимізації використання ресурсів і зміцненні організаційної адаптивності. Саме ці зміни формують вищий рівень фінансово-економічної стійкості підприємства, що, своєю чергою, сприяє зростанню довіри інвесторів, кредиторів та інших стейкхолдерів, розширює доступ до фінансових ресурсів і підвищує інвестиційну привабливість.

Таблиця 1 – Вплив ESG-трансформації на фінансово-економічну стійкість підприємства та його інвестиційну привабливість

Напрямок ESG-трансформації	Ризики, що мінімізуються	Чинники посилення фінансово-економічної стійкості	Чинники поліпшення інвестиційної привабливості підприємства
Екологічна модернізація	Ресурсні, екологічні, регуляторні	Зниження витрат, стабілізація грошових потоків	Доступ до «зеленого» фінансування
Розвиток людського капіталу	Кадрові, соціальні	Зростання продуктивності, збереження персоналу	Покращення ESG-профілю підприємства
Прозоре корпоративне управління	Управлінські, корупційні, інформаційні	Підвищення ефективності управління та контролю	Зростання довіри інвесторів
Управління ESG-ризиками	Стратегічні, операційні, репутаційні	Підвищення адаптивності та антикризової стійкості	Зниження премії за ризик при інвестуванні

Примітка: сформовано автором

Проте ESG-трансформацію доцільно розглядати не як самодостатній інструмент забезпечення фінансово-економічної стійкості, а як комплекс організаційних, управлінських і технологічних змін, потенціал яких реалізується лише за наявності відповідних організаційно-економічних передумов. Відповідно, науковий інтерес становить не стільки встановлення факту впливу ESG-трансформації на фінансово-економічну стійкість, скільки визначення організаційно-економічного механізму, через який цей вплив формується та реалізується. Такий підхід дозволяє ідентифікувати чинники, що підсилюють або послаблюють ефективність ESG-трансформації, а також обґрунтувати умови, за яких вона сприятиме зміцненню фінансово-економічної стійкості та підвищенню інвестиційної

привабливості підприємств. Саме це і має стати наступним етапом дослідження.

Література

1. Стадник В. В., Непогодіна Н. І. Теоретико-методологічні основи інвестування розвитку підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2008. № 1. С. 60–69.
2. Stadnyk V., Izhevskiy P, Khrushch N., Lysenko S., Sokoliuk G., Tomalja T. Strategic priorities of innovation and investment development of the Ukraine's economy industrial sector. Proceedings of the Selected Papers of the Special Edition of International Conference on Monitoring, Modeling & Management of Emergent Economy (M3E2- MLPEED 2020), CEUR, 2021. Vol-2713. P. 145–166.
3. Friede G., Busch T., Bassen A. ESG and financial performance: Aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. Journal of Sustainable Finance & Investment. 2015. Vol. 5, No. 4. P. 210–233. DOI: 10.1080/20430795.2015.1118917
4. Bruna M. G., Loprevite S., Raucci D., Ricca B., Ruppo D. Investigating the Marginal Impact of ESG Results on Corporate Financial Performance. Finance Research Letters. 2022. Vol. 47. Part A. Article 102828. DOI: 10.1016/j.frl.2022.102828
5. Stadnyk V. V. Yokhna V. M., Chuniak O. V. Napriamy formuvannia praktychnoho instrumentarii upravlinnia finansovo-ekonomichnoi bezpekoii pidpriemstv v stratehiakh innovatsiinoho rozvytku. Naukovyi Visnyk Mukachivskoho derzhavnogo universytetu. 2018. Vol. 2. P. 66–73.

Олена САВЧЕНКО

<https://orcid.org/0000-0001-7580-9048>

Хмельницький національний університет

Михайло ГРЕКОВ

<https://orcid.org/0009-0002-6617-3521>

Хмельницький національний університет

МОДЕЛІ ЦІНОУТВОРЕННЯ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ

За умов економічної нестабільності та воєнного стану ціноутворення перетворюється на ключовий інструмент антикризового управління. Саме цінова політика дозволяє оперативно реагувати на зміни попиту, інфляційні процеси, зростання витрат і дії конкурентів, підтримуючи ліквідність, прибутковість та конкурентоспроможність бізнесу. Ефективне управління цінами сприяє мінімізації кризових ризиків і прискорює адаптацію підприємства до нестабільного ринкового середовища.

У кризових умовах підприємства стикаються з одночасним зростанням витрат і зниженням купівельної спроможності споживачів. За таких обставин просте підвищення цін або безсистемні знижки є неефективними, оскільки знижують прибутковість і послаблюють позиції бренду. Тому цінові рішення мають бути інтегровані із заходами щодо підвищення операційної ефективності та оптимізації витрат.

Як реакція на виклики, відбувається закономірний перехід підприємств від статичних моделей до більш гнучких та адаптивних рішень. Традиційне ціноутворення, засноване на методі «витрати плюс» або історичних даних, фіксує статичні цінові точки на тривалий період (таблиця 1). У кризових умовах така модель демонструє низьку ефективність, адже вона або призводить до вимивання обігових коштів через запізнiлу реакцію на інфляцію, або провокує втрату ринку через негнучкi, завищені тарифи.

Натомість динамічне ціноутворення забезпечує оперативне коригування цін у режимі реального часу на основі аналізу попиту, обсягів запасів, дій конкурентів та валютних коливань. Цей підхід використовує алгоритми ШІ, машинного навчання (ML) та прогнозної аналітики, що дозволяє оптимізувати дохід і підтримувати ліквідність. Проте «сліпе», суто математичне впровадження автоматизованих систем без урахування психологічного стану суспільства стає

деструктивним фактором. Штучний інтелект, позбавлений емпатії, трактує страх і безвихідь людей під час криз як сприятливу ринкову кон'юнктуру, що максимізує маржу в короткому періоді, але безповоротно нищить репутаційний капітал компанії. Саме тому динамічне ціноутворення повинно обов'язково поєднуватися з моделлю ціннісного ціноутворення (Value-Based Pricing), де вартість орієнтована на сприйняття споживачем цінності і містить чіткі етичні обмеження.

Таблиця 1 – Порівняльна характеристика моделей ціноутворення в умовах антикризового управління [1, 2, 3]

Характеристика	Традиційне ціноутворення	Динамічне ціноутворення
Природа цін	Сталі ціни	Гнучкі ціни
Основа ціни	Витрати, історичні дані	Попит, конкуренти, запаси, зовнішні фактори
Оновлення	Періодичне	У реальному часі
Технології	Ручне управління	ІІІ, ML, автоматизація
Мета	Стабільний прибуток	Максимізація доходу та адаптація
Адаптивність	Низька	Висока
Сприйняття клієнтів	Стабільність	Можлива нестабільність
Сегментація	Масовий підхід	Персоналізація
Антикризова роль	Обмежена	Висока
Управління ризиками	Резерви, націнка	Гнучке балансування
Стратегічний фокус	Стабільність	Гнучкість і швидка реакція

Отже, в умовах економічної нестабільності та кризових викликів ціноутворення набуває стратегічного значення як інструмент антикризового управління. На відміну від традиційних підходів, динамічне ціноутворення забезпечує високу адаптивність до змін ринкового середовища, сприяє підтриманню фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Водночас його ефективність залежить не лише від використання сучасних цифрових технологій, а й від дотримання принципів ціннісного та етичного ціноутворення, що дозволяє зберігати довіру споживачів і забезпечувати довгостроковий розвиток бізнесу.

Література

1. Савченко О. В., Грекова М. М. Ціна як стратегічний інструмент управління відносинами з клієнтами: інтеграція ціннісного та динамічного ціноутворення. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. Vol. 348, № 6. P. 26. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-348-6-26>
2. Al-Asady S. Y., Abed W. A., Sadeq H. N., Almagtome A. Impact of dynamic pricing on consumer behavior and market competition under digital transformation. *International Journal of Advanced Natural Sciences and Engineering Researches*. 2024. Vol. 8, № 11. P. 117–125.
3. Dynamic pricing report (Final Report) / Which? 2024. URL: <https://surl.li/yyxnzt>

Юрій КРАВЧИК

Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0000-0002-2780-5605>

Максим СТРЕЛЬЦОВ

Хмельницький національний університет

УПРАВЛІННЯ ЛІКВІДНІСТЮ ТА ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ ЯК ЧИННИК ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Здатність підприємства зберігати стабільність функціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища значною мірою визначається якістю управління його фінансовими ресурсами та оборотними активами. Воєнні ризики, інфляційні коливання, нестабільність попиту, зміна умов розрахунків із контрагентами та нерівномірність грошових надходжень посилюють вимоги до підтримання платоспроможності підприємств. За таких обставин ліквідність та ефективність управління дебіторською заборгованістю набувають особливого значення як взаємопов'язані складові забезпечення економічної стійкості.

Економічна стійкість підприємства характеризує його здатність підтримувати фінансово-економічну рівновагу, забезпечувати безперервність господарської діяльності, ефективно використовувати наявні ресурси та адаптуватися до змін середовища. Водночас стійкість

не слід ототожнювати виключно зі стабільністю фінансових показників. Вона має динамічний характер і передбачає спроможність підприємства своєчасно виявляти внутрішні диспропорції та коригувати управлінські рішення до того, як вони трансформуються у кризові явища.

Одним із ключових індикаторів здатності підприємства виконувати поточні зобов'язання є ліквідність. Однак оцінювання лише загального співвідношення оборотних активів і короткострокових зобов'язань не завжди дає об'єктивне уявлення про реальний стан платоспроможності. Високі значення коефіцієнта поточної ліквідності можуть поєднуватися з дефіцитом найбільш мобільних активів, якщо значна частина оборотного капіталу зосереджена у дебіторській заборгованості. Тому управління оборотними активами має бути орієнтоване не лише на їх нарощування, а й на оптимізацію структури, прискорення оборотності та зміцнення фінансової стабільності підприємства [1].

Дебіторська заборгованість є об'єктивним елементом господарських відносин і водночас одним із найбільш суперечливих компонентів оборотних активів. Надання відстрочки платежу може сприяти підтриманню клієнтських відносин і розширенню обсягів реалізації, однак надмірне відволікання коштів у розрахунки з дебіторами обмежує їх використання в поточній діяльності. У науковій літературі наголошується, що управління дебіторською заборгованістю має ґрунтуватися на забезпеченні раціонального співвідношення між ліквідністю та прибутковістю підприємства [2].

Несвоєчасне погашення заборгованості уповільнює надходження грошових коштів, погіршує їх оборотність і може створювати ризик дефіциту фінансових ресурсів навіть для прибуткового підприємства. А. Савченко та інші дослідники підкреслюють безпосередній вплив дебіторської заборгованості на ліквідність, оборотність активів і фінансові результати підприємства, акцентуючи увагу на необхідності контролю умов розрахунків та мінімізації ризику неплатежів [3]. Отже, дебіторська заборгованість повинна розглядатися не лише як облікова категорія, а як об'єкт системного управлінського впливу.

Практичне дослідження показників діяльності малого підприємства сфери послуг засвідчило наявність суттєвої диспропорції між загальним рівнем поточної та абсолютної ліквідності. У 2023–2025 рр. коефіцієнт поточної ліквідності зріс із 19,09 до 235,82, що формально свідчить про значний запас покриття короткострокових

зобов'язань. Водночас коефіцієнт абсолютної ліквідності знизився з 0,20 у 2023 р. до 0,01 у 2024 р. та становив лише 0,07 у 2025 р. Така динаміка підтверджує, що високий загальний рівень ліквідності не гарантує достатньої миттєвої платоспроможності підприємства.

Причиною виявленого дисбалансу є структура оборотних активів. На кінець 2025 р. інша поточна дебіторська заборгованість підприємства становила 3078,0 тис. грн, тоді як залишок грошових коштів – лише 0,9 тис. грн. Таким чином, значний обсяг ресурсів був відволічений у розрахунки з контрагентами. За таких умов підприємство має достатній обсяг оборотних активів, проте їх реальна мобільність є обмеженою. Це підтверджує необхідність одночасного управління ліквідністю та дебіторською заборгованістю як взаємопов'язаними елементами забезпечення економічної стійкості.

На нашу думку, управлінський вплив у цьому напрямі доцільно реалізовувати через поєднання трьох взаємопов'язаних блоків: планування грошових потоків і формування мінімального резерву грошових коштів; оптимізацію умов розрахунків із клієнтами та контроль дебіторської заборгованості; систематичний внутрішній моніторинг показників ліквідності й оборотності активів.

Формування мінімального грошового резерву дозволяє знизити ризик касових розривів і підтримувати необхідний рівень миттєвої платоспроможності. Для досліджуваного підприємства запропоновано визначати такий резерв як 10–15 % середньомісячних операційних витрат. За умови застосування коефіцієнта резервування на рівні 10 % його розрахунковий обсяг становитиме 4,35 тис. грн. Збільшення залишку грошових коштів із 0,9 до 4,35 тис. грн дозволить підвищити коефіцієнт абсолютної ліквідності з 0,067 до 0,325. Отже, навіть відносно незначне коригування структури оборотних активів може суттєво покращити рівень поточної платоспроможності підприємства.

Другим напрямом є активізація роботи з дебіторами. Сучасні дослідження обґрунтовують доцільність постійного контролю дебіторської заборгованості за її видами, строками погашення, розміром і окремими клієнтами [4]. Для підприємства сфери послуг практичними інструментами такого управління можуть бути перегляд умов оплати за договорами, використання часткової передоплати, встановлення чітких строків розрахунків, ведення внутрішнього реєстру дебіторів та регулярний контроль прострочених платежів.

Розрахунки показують, що прискорення погашення лише 5 % іншої поточної дебіторської заборгованості досліджуваного

підприємства дозволить потенційно вивільнити 153,9 тис. грн. Отримані кошти можуть бути спрямовані на формування резерву ліквідності та фінансування поточної діяльності без залучення зовнішніх джерел. За прогностичним сценарієм більш мобільне використання оборотних ресурсів створює передумови для збільшення чистого доходу приблизно на 3 %, або на 40,3 тис. грн, та підвищення коефіцієнта оборотності активів із 0,48 до 0,49. Розрахункова база цих результатів сформована у кваліфікаційній роботі на основі фінансових показників підприємства за 2025 р.

Важливою умовою результативності запропонованих заходів є їх системний характер. Управління дебіторською заборгованістю не повинно обмежуватися реагуванням на вже сформовані прострочені борги. Доцільним є створення внутрішньої системи моніторингу, яка передбачатиме регулярне оцінювання абсолютної та поточної ліквідності, частки дебіторської заборгованості в оборотних активах, строків її погашення, оборотності активів і достатності грошового резерву. Такий підхід узгоджується із сучасним розумінням управління оборотними активами як безперервного процесу оцінювання їх структури та ефективності використання [5].

Таким чином, ліквідність і дебіторська заборгованість перебувають у безпосередньому взаємозв'язку та суттєво впливають на економічну стійкість підприємства. Надмірна концентрація оборотних активів у розрахунках із дебіторами може формувати ситуацію формально високої поточної ліквідності за одночасного дефіциту грошових коштів. Вирішення цієї проблеми потребує переходу від пасивного контролю фінансових показників до активного управління структурою оборотних активів. Формування мінімального резерву грошових коштів, удосконалення умов розрахунків із клієнтами, прискорення погашення дебіторської заборгованості та систематичний моніторинг показників ліквідності створюють передумови для підвищення платоспроможності, ефективнішого використання ресурсів і зміцнення економічної стійкості підприємства в умовах невизначеності.

Література

1. Перезовова І. В., Павлова Г. Є. Управління оборотними активами підприємства та їх видами. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-12>.

2. Пінчук Т., Стефанович Н., Кумейко А. Економічна характеристика дефініції «дебіторська заборгованість» та методологічні підходи до її класифікації. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-66>.

3. Савченко А. М., Горелик Д. С., Гаврилюк В. Ю., Вербіцький О. В. Дебіторська заборгованість та її вплив на фінансовий результат діяльності підприємства. *Український економічний часопис*. 2025. № 8. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-8-21>.

4. Ткачук Л., Венда Ч. Теоретико-методологічні аспекти управління дебіторською заборгованістю підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 84–90. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.84.90>.

5. Колос Д., Короленко Р. Удосконалення управління оборотними активами суб'єкта господарювання. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-97>.

Оксана САМБОРСЬКА

Вінницький державний педагогічний
університет імені Михайла Коцюбинського
[HTTPS://orcid.org/0000-0002-1911-9138](https://orcid.org/0000-0002-1911-9138)

ПОДОЛАННЯ ОПОРУ ЗМІНАМ ПРИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС- ПРОЦЕСАМИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

В сучасних умовах дестабілізації середовища функціонування підприємств, одним з важливих завдань під час імплементації механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства буде подолання опору змінам [1]. Теорія управління змінами явище опору змінам розглядає як цілком нормальне та очікуване, навіть якщо такі зміни спрямовані на досягнення позитивного ефекту як для підприємства в цілому, так і для окремих його працівників. Загальні причини опору змінам з боку персоналу є добре відомими й тому не потребують докладного розкриття. Поширений характер явища опору змінам зумовив у теорії та практиці управління формування інструментів та рекомендацій,

спрямованих на подолання такого опору. З числа таких інструментів для подолання опору змінам під час імплементації відповідного механізму управління запропоновано використати чинники подолання опору змінам за Е. Х'юзом (цит. за [2]). Вибір цього інструменту зумовлений такими причинами:

висока гнучкість — чинники подолання опору змінам за Е. Х'юзом передбачають можливість комбінування впливу різних чинників; і якщо для конкретного підприємства або для конкретних змін в діяльності такого підприємства для подолання опору змінам окремі чинники важко або дорого задіяти, то такий опір можна подолати з використанням інших чинників;

поєднання високої універсальності та необхідності врахування особливостей діяльності — чинники подолання опору змінам за Е. Х'юзом є універсальними та придатними для використання на будь-якому підприємстві незалежно від його розміру, галузевої приналежності; водночас використання таких чинників на конкретному підприємстві обов'язково передбачає формування їхнього конкретного змісту на конкретному підприємстві з урахуванням стилю керівництва, який прийнятий на підприємстві, комунікацій всередині підприємства тощо;

низька витратність — чинники подолання опору змінам за Е. Х'юзом не передбачають додаткових витрат з боку підприємства; такі витрати можуть бути, але матимуть супутній, а не цільовий характер;

порівняна інтуїтивна зрозумілість та простота у використанні — кожен з чинників подолання опору змінам за Е. Х'юзом окремо та всі чинники в цілому не є складними, їх можна опанувати та у подальшому успішно використовувати за будь-якої управлінської кваліфікації.

Склад чинників подолання опору змінам за Е. Х'юзом є добре відомим. До їхнього складу відносяться такі: урахування причин поведінки особи в організації, авторитет керівника, надання інформації групі, досягнення загального розуміння, відчуття приналежності до групи, авторитет групи для її членів, підтримка змін лідером групи, інформованість членів групи [2].

Вибір чинників подолання опору змінам за Е. Х'юзом як інструменту подолання опору змінам під час імплементації механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства потребує конкретизації змісту таких чинників в контексті зазначеного завдання (табл. 1).

Звичайно, навіть забезпечення запропонованого змісту всіх чинників подолання опору змінам за Е. Х'юзом під час імплементації механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства не гарантує відсутності опору змінам. Водночас наповнення таких чинників запропонованим змістом відповідно до конкретного завдання дозволяє такий опір істотно скоротити і, що не менш важливо, сприяє атомізації такого опору, тобто його проявам на рівні окремих індивідів, працівників підприємства, дозволяє уникнути його закріплення як системного явища на рівні згуртованого колективу підприємства в цілому.

Зрозуміло, що подолати опір персоналу підприємства під час впровадження механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства можна й з використанням виключно адміністративних методів та використанням класичних функцій менеджменту, зокрема планування та контролю. Але «м'яке» подолання опору змінам дозволить досягти результатів імплементації механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства швидше, із меншою кількістю конфліктів, із більшим залученням персоналу підприємства до функціонування такого механізму тощо.

Таблиця 1 – Конкретизація змісту чинників подолання опору змінам за Е. Х'юзом під час імплементації механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства (запропоновано автором на основі [2])

Чинники подолання опору змінам за Е. Х'юзом	Конкретизація змісту чинників у контексті поставленого завдання
Урахування причин поведінки особи в організації	Врахування індивідуальних та спільних інтересів учасників імплементації та функціонування відповідного механізму (стабільність, матеріальна вигода, самореалізація, кар'єрні перспективи, командна робота тощо). Пов'язування імплементації та функціонування відповідного механізму із індивідуальними та колективними мотивами персоналу підприємства
Авторитет керівника	Наявність конкретної посадової особи зі складу керівництва та/або власників підприємства, яка підтримує створення відповідного механізму управління, буде уособлювати такий механізм, буде зацікавленою у його розгортанні та (можливо) буде координувати його роботу у майбутньому. Надання такієї посадовій особі повноважень щодо імплементації відповідного механізму, ухвалення кадрових рішень та рішень щодо завдань та повноважень інших працівників

Надання інформації групі	Інформування залученого персоналу підприємства (із збереженням комерційної таємниці) щодо необхідності впровадження, завдань та порядку імплементації відповідного механізму управління, проміжних результатів, можливих відхилень та управлінського реагування на них тощо. Забезпечення прозорості інформації (із збереженням комерційної таємниці) з метою уникнення чуток, пліток, емоційного напружування, недовіри з боку персоналу
Досягнення загального розуміння	Прозоре й публічне обговорення мети, завдань та процесу імплементації відповідного механізму управління. Ухвалення рішень на основі консенсусу. Забезпечення вільного обміну думками з питань такої імплементації
Відчуття приналежності до групи	Активне залучення персоналу підприємства до імплементації відповідного механізму. Використання командної організації праці та командної відповідальності. Організація необхідного зворотного зв'язку з метою формування та врахування індивідуальних думок, ідей та оцінок щодо відповідної імплементації
Авторитет групи для її членів	Використання командної організації праці та командної відповідальності. Створення та забезпечення функціонування тимчасових команд протягом відповідної імплементації
Підтримка змін лідером групи	Сприяння прояву неформальних лідерів у робочих групах. Організаційна підтримка позитивних дій лідерів, спрямованих на імплементацію відповідного механізму. Створення додаткової мотивації у лідерів груп щодо впровадження відповідного механізму
Інформованість членів групи	Забезпечення регулярного інформування персоналу підприємства щодо імплементації відповідного механізму, виконаних завдань, отриманих результатів, відхилень та управлінського реагування на них. Забезпечення каналів вертикального та горизонтального прозорого обміну інформацією для запобігання розповсюдженню неправдивої інформації, чуток, пліток тощо.

Отже, наданий опис інструментів для вирішення всіх запропонованих завдань імплементації механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства на фундаменті принципових засад такої імплементації має спростити виконання таких завдань та сприяти успішній відповідній імплементації.

Література

1. Самборська О. Ю. Принципові засади імплементації механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної

безпеки підприємства. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. № 4. С. 355–362. DOI: 10.36887/2415-8453-2024-4-54.

2. Huse E. F. Organization development and change. Eagan, MN: West Pub. Co, 1985. 583 p.

Валерій ГАРБУЗІЮК

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0009-0008-5223-6943>

ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ В УМОВАХ АКТУАЛІЗАЦІЇ БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ

Дестабілізація умов функціонування закладів охорони здоров'я України і комунальних підприємств даної сфери у Хмельницькій області, обумовлює доцільність комплексного впровадження безпекоорієнтованого управління на всіх рівнях. Для більшої аргументації такої позиції необхідно проаналізувати основні показники діяльності таких підприємств і визначити акценти управлінського впливу менеджменту таких закладів.

Порівняльний економічний аналіз діяльності закладів охорони здоров'я Хмельницької області показує значні відмінності як у масштабах функціонування, так і в ефективності використання ресурсів. Так, Хмельницька міська лікарня має найбільший ліжковий фонд, а саме 760 ліжок та чисельність персоналу 955 осіб, що забезпечує формування найвищого загального обсягу доходів у розмірі 392298,4 тис. грн. Водночас, середній дохід на одного працівника становить 340,4 тис. грн, що є нижчим, ніж у Дунаєвецькій центральній районній лікарні (392,8 тис. грн), попри значно більші масштаби діяльності. Дунаєвецька центральна районна лікарня, маючи лише 239 ліжок та 471 працівника, генерує 184985,8 тис. грн доходів, що свідчить про вищу інтенсивність використання ресурсів. Розрахунок доходу на одне ліжко показує, що в даному закладі він становить 774,0 тис. грн, що є найвищим значенням серед аналізованих лікарень. Для порівняння, у Хмельницькій міській лікарні цей показник дорівнює 516,2 тис. грн, а у Славутській міській лікарні складає 589,2 тис. грн,

що підтверджує вищу економічну віддачу стаціонарної бази саме в Дунаєвецькій ЦРЛ.

Ярмолинецька багатопрофільна лікарня при ліжковому фонді 115 ліжок формує 73615,8 тис. грн доходів, що забезпечує дохід на одне ліжко на рівні 640,1 тис. грн. При цьому чисельність персоналу становить 220 осіб, а дохід на одного працівника становить 334,6 тис. грн, що наближено до середнього значення по групі закладів і свідчить про відносно збалансоване використання трудового потенціалу. Найнижчі економічні результати демонструє Городоцька міська багатопрофільна лікарня. За наявності 145 ліжок і лише 60 працівників загальний обсяг доходів становить 18850,1 тис. грн, що формує критично низький дохід на одне ліжко, близько 130,0 тис. грн, а також найнижчий рівень доходу на одного працівника – 314,1 тис. грн. Така ситуація свідчить не про високу ефективність, а про недозавантаження матеріальної бази та обмежену участь у фінансових механізмах Програми медичних гарантій. В цілому проведений аналіз підтверджує, що фінансова стійкість та економічна ефективність закладів охорони здоров'я в умовах реформування значною мірою залежать від раціонального використання ресурсів, кадрової політики та здатності адаптуватися до сучасних фінансово-інституційних умов.

Розглянемо фінансово-господарську діяльність перерахованих закладів охорони здоров'я більш детально. Комунальне підприємство «Хмельницька міська лікарня» Хмельницької міської ради є закладом охорони здоров'я комунальної форми власності, що функціонує у статусі комунального унітарного некомерційного підприємства та здійснює діяльність з надання спеціалізованої і високоспеціалізованої медичної допомоги дорослому населенню відповідно до чинного законодавства України у сфері охорони здоров'я.

Поряд із лікувально-діагностичною діяльністю заклад реалізує комплекс профілактичних та організаційно-методичних заходів, спрямованих на збереження, зміцнення та підтримання громадського здоров'я дорослого населення. Стаціонарна допомога в закладі надається в умовах цілодобового перебування пацієнтів. Ліжковий фонд лікарні становить 760 ліжок, з яких 400 ліжок функціонують за хірургічним профілем, 360 ліжок – за терапевтичним профілем, у тому числі 12 ліжок інтенсивної терапії, що забезпечує можливість надання медичної допомоги пацієнтам із тяжкими та ускладненими формами перебігу захворювань [1].

Фінансово-економічні показники діяльності комунального підприємства «Хмельницька міська лікарня» у 2020-2024 рр. свідчать про суттєве розширення масштабів господарської діяльності закладу в умовах реалізації Програми медичних гарантій та трансформації механізмів фінансування вторинної медичної допомоги. Обсяг доходів у 2021 р. зріс на 43,1% порівняно з 2020 роком і становив 281,4 млн грн, що відображає ефект переходу на контрагування з НСЗУ. У 2022 р. темп приросту доходів уповільнився (102,6 %), а у 2023 р. зафіксовано скорочення надходжень до 249,9 млн грн (86,6% до рівня 2022 року), що може бути пояснено впливом воєнних дій, зміною структури пакетів медичних послуг та обмеженням обсягів планової допомоги. Водночас у 2024 р. спостерігається відновлення доходної бази до 325,0 млн грн, що на 15,5 % перевищує рівень 2021 р. та свідчить про поступову фінансову стабілізацію закладу. Динаміка активів підприємства має чітко виражений зростаючий характер. У 2020-2024 рр. їх обсяг збільшився з 231,1 млн грн до 355,7 млн грн, або на 49,2% порівняно з 2021 роком. Це свідчить про розширення та модернізацію матеріально-технічної бази лікарні, оновлення обладнання та інфраструктури. Водночас зростання активів супроводжувалося значним нарощуванням зобов'язань: якщо у 2021 р. їх обсяг становив 14,8 млн грн, то у 2024 році – вже 124,7 млн грн. Темп зростання зобов'язань у 2024 р. порівняно з 2021 р. перевищив 800%, що є ознакою суттєвого посилення боргового навантаження та потенційних ризиків для фінансової стійкості закладу.

Упродовж 2024 року підприємством було укладено два договори з Національною службою здоров'я України, що охоплювали 13 пакетів медичних послуг; частка відповідних надходжень у структурі загального доходу склала 82,3 %. Додатковим джерелом фінансування є доходи від надання платних медичних послуг. Обсяг власних надходжень у 2024 р. становив 3377,3 тис. грн, що відповідає 0,9 % загального доходу підприємства. Фінансування з місцевого бюджету склало 16549,5 тис. грн, або 4,2 % у структурі доходів, та було спрямоване переважно на покриття витрат на оплату комунальних послуг і виплату заробітної плати.

Загальний обсяг доходів за ПМГ у 2024 р. становив 322685,6 тис. грн, що свідчить про суттєву залежність фінансової стабільності закладу від контрагування з НСЗУ та виконання визначених пакетів медичних послуг. Структура доходів характеризується високим рівнем концентрації надходжень у межах обмеженої кількості базових пакетів,

що формують основний фінансовий результат. Домінуючими за обсягами фінансування є пакети стаціонарної допомоги. Найбільшу питому вагу займає стаціонарна допомога дорослим та дітям без проведення хірургічних операцій (пакет №4), обсяг доходів за яким становить 127650,0 тис. грн, або близько 39,6 % загального доходу за ПМГ. Це свідчить про збереження орієнтації медичного закладу на лікування пацієнтів у цілодобовому стаціонарі та значне навантаження терапевтичного профілю. Другу позицію за фінансовою значущістю посідає пакет хірургічних операцій дорослим та дітям у стаціонарних умовах (пакет №3), який забезпечив 101138,6 тис. грн, або приблизно 31,3 % загального обсягу доходів. Сукупно два зазначені пакети формують понад 70 % усіх надходжень за ПМГ, що вказує на високу концентрацію фінансових ресурсів у межах класичної стаціонарної моделі надання медичної допомоги.

Вагомим джерелом доходів є також пакет лікування пацієнтів методом гемодіалізу в амбулаторних умовах (пакет №16), обсяг фінансування за яким становить 28750,0 тис. грн, або близько 8,9 % загального доходу. Це підтверджує стратегічну роль високовартісних, технологічно складних та соціально значущих послуг у структурі фінансових надходжень закладу.

Серед спеціалізованих напрямів стаціонарної допомоги слід виокремити пакет медичної допомоги при гострому мозковому інсульті (пакет №5), який забезпечив 17492,3 тис. грн, або близько 5,4 % доходів. Водночас пакет реабілітаційної допомоги дорослим і дітям у стаціонарних умовах (пакет №53) сформував 13784,0 тис. грн, що відповідає приблизно 4,3 % загального обсягу надходжень. Це свідчить про поступове, але ще недостатнє фінансове посилення реабілітаційного компоненту медичної допомоги.

Пакети амбулаторного та організаційного характеру мають порівняно меншу, але стабільну питому вагу. Зокрема, профілактика, діагностика, спостереження та лікування в амбулаторних умовах (пакет №9) забезпечили 12 689,4 тис. грн (близько 3,9 %), а пакет готовності до надання медичної допомоги в умовах надзвичайних ситуацій та епідемій (пакет №42) – 12642,1 тис. грн (близько 3,9 %). Дані надходження мають важливе значення з позицій системної стійкості закладу та його інтеграції у загальнодержавні механізми реагування на кризові виклики.

Незначну частку доходів формують вузькоспеціалізовані та діагностичні пакети (ендоскопічні дослідження, гістероскопія,

колоноскопія, бронхоскопія), сукупна питома вага яких не перевищує 1 % загального обсягу доходів. Аналогічно, пакет залучення лікарів-інтернів (пакет №50) забезпечив лише 2 604,5 тис. грн, або близько 0,8 %, що свідчить про обмежений фінансовий вплив цього інструменту, незважаючи на його важливість для формування кадрового потенціалу. Загалом структура доходів за ПМГ у 2024 р. відображає збереження стаціонарно орієнтованої моделі фінансування медичної допомоги з домінуванням терапевтичних і хірургічних пакетів, що характерно для більшості підприємств комунальної сфери охорони здоров'я.

Проведений аналіз функціонування комунальних підприємств сфери охорони здоров'я свідчить про високу концентрацію доходів у кількох ключових пакетах, що підвищує фінансові ризики закладів у разі змін тарифної політики НСЗУ або перегляду умов контрастування, що актуалізує необхідність диверсифікації портфеля медичних послуг та поступового зміщення акцентів у бік амбулаторної, реабілітаційної та інтегрованої медичної допомоги. Така позиція безпосередньо впливає на економічну безпеку комунальних підприємств сфери охорони здоров'я і є одним з важливих аспектів при реалізації положень безпекоорієнтованого управління на практиці.

Література

1. Інформація керівника Комунального підприємства «Хмельницька міська лікарня» Хмельницької міської ради про фінансово-господарську діяльність за 2024 рік. URL: https://www.khm.gov.ua/sites/default/files/2025-07/звіт%20керівника%202024_7.pdf (дата звернення: 21.05.2026).

Олександр ВІНСКЕВИЧ

Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0009-0008-4464-1287>

СТРУКТУРНІ ДИСПРОПОРЦІЇ ЛІКВІДНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СИСТЕМНОЇ КРИЗИ

В умовах системної кризи економічна безпека аграрного підприємства залежить від здатності своєчасно виконувати зобов'язання та підтримувати безперервність діяльності. Порушення

логістики, коливання цін і сезонність надходжень посилюють значення ліквідних резервів. Водночас високий рівень покриття зобов'язань оборотними активами може поєднуватися з обмеженістю ресурсів для негайних платежів. Це актуалізує комплексне оцінювання фінансових вразливостей у структурі економічної безпеки [1].

Метою дослідження є виявлення структурних диспропорцій ліквідності аграрних підприємств та визначення їх значення для діагностики економічної безпеки. Емпіричну основу становлять показники ПП «Аграрна компанія 2004», ТОВ «Енселко Агро» та ТОВ «Агрофірма Трипілля» за 2021–2025 рр. Застосовано порівняльний і динамічний аналіз фінансових коефіцієнтів [2].

Аналіз зовнішнього середовища засвідчив зміну конфігурації ризиків у базовій (2018–2019 рр.), пандемічній (2020–2021 рр.) та воєнній (2022–2025 рр.) фазах кризи. Для аграрного сектору їх вплив проявляється через виробничі, цінові, фінансові та інвестиційні обмеження. Тому внутрішні показники підприємств необхідно оцінювати з урахуванням актуального ризикового навантаження.

Зіставлення коефіцієнтів виявило спільну для трьох підприємств диспропорцію: високе покриття поточних зобов'язань оборотними активами поєднується з обмеженістю найбільш ліквідних ресурсів (табл. 1).

Таблиця 1 – Коефіцієнти ліквідності досліджуваних підприємств у 2025 році у відсотках

Підприємство	Поточна	Швидка	Абсолютна
ПП «Аграрна компанія 2004»	319,92	178,55	0,58
ТОВ «Енселко Агро»	264,69	208,65	1,17
ТОВ «Агрофірма Трипілля»	1 269,47	476,17	1,35

Джерело: узагальнено за даними фінансової звітності підприємств [2].

Поточна та швидка ліквідність усіх трьох підприємств перевищують 100 %, проте найбільш ліквідні активи покривають лише 0,58–1,35 % поточних зобов'язань. Така структура підвищує потенційну чутливість до затримок надходжень і необхідності термінових виплат. Водночас вона сама по собі не доводить

неплатоспроможності: для такого висновку потрібен аналіз строків погашення зобов'язань і руху коштів.

Динамічний аналіз посилює діагностичне значення виявленої диспропорції. У ПП «Аграрна компанія 2004» поточна ліквідність зросла з 263,77 % у 2021 р. до 319,92 % у 2025 р., тоді як абсолютна скоротилася з 22,14 % до 0,58 %. Отже, поліпшення загального покриття зобов'язань поєднувалося зі зменшенням відносного запасу найбільш мобільних фінансових ресурсів.

Фінансова незалежність також потребує зіставлення зі структурою ліквідності. У ТОВ «Агрофірма Трипілля» коефіцієнт автономії у 2025 р. досяг 92,92 %, але абсолютна ліквідність становила 1,35 %. Це показує, що значна частка власного капіталу та спроможність негайно здійснювати платежі характеризують різні аспекти фінансової стійкості.

Таким чином, дагностика економічної безпеки має поєднувати аналіз поточної, швидкої й абсолютної ліквідності з оцінюванням структури капіталу та зовнішніх ризиків. Практичними пріоритетами є контроль строків погашення дебіторської заборгованості, прогнозування грошових потоків і формування резерву ліквідності з урахуванням сезонності. Виявлені диспропорції обґрунтовують необхідність подальшого оцінювання відповідності внутрішніх фінансових можливостей підприємства характеру кризових загроз. Отримані висновки стосуються досліджених підприємств і не є оцінкою всього аграрного сектору.

Література

1. Ярова Ю. О., Артеменко Л. П. Структура економічної безпеки підприємства в умовах кризи. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2016. № 13. С. 257–263.

2. Clarity Project. Інформаційно-аналітична система пошуку і обробки інформації. URL: <https://clarity-project.info>.

ЕКОНОМІЧНІ ДЕТЕРМІНАНТИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СУЧАСНОМУ БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩІ

Наталія БАЗАЛІЙСЬКА

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0001-5230-1727>

ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ, HR-АНАЛІТИКА ТА ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО HR- КОНТРОЛІНГУ: ІНСТРУМЕНТИ АВТОМАТИЗАЦІЇ ТА ПІДТРИМКИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Сучасне бізнес-середовище вимагає від підприємств високої адаптивності, де людський капітал стає головним драйвером конкурентоспроможності. Стратегічний HR-контролінг, як функція підтримки прийняття управлінських рішень, трансформується з контрольно-облікової системи на проактивний інструмент бізнес-стратегії. Традиційні методи оцінки ефективності персоналу вже не встигають за динамікою ринку. Впровадження штучного інтелекту (AI), прогнозової аналітики (Predictive Analytics) та сучасних HR-платформ (Workday, SAP SuccessFactors тощо) дозволяє не лише фіксувати поточний стан, а й прогнозувати ризики (наприклад, плинність кадрів) та оптимізувати витрати на персонал.

Для того щоб забезпечити належний рівень якісного стратегічного контролінгу у сфері управління, вкрай важливо мати надійну й добре структуровану архітектуру даних. У сучасному світі технології в галузі управління людськими ресурсами (HR Tech) зазнали істотної трансформації: вони пройшли шлях від первинних облікових систем HRIS (Human Resource Information Systems), що мали обмежену функціональність, до багатогранних платформ, відомих як системи управління талантами (Talent Management Systems), які охоплюють усі ключові аспекти роботи з персоналом [1, с. 339-342].

Результати дослідження підтвердили, що цифрові платформи, HR-аналітика та штучний інтелект формують нову парадигму стратегічного HR-контролінгу, орієнтовану на автоматизацію управлінських процесів і підтримку прийняття рішень на основі даних.

Встановлено, що інтеграція HRM-систем, People Analytics, Workforce Analytics та AI-технологій забезпечує підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів, скорочення часу закриття вакансій та зростання ефективності інвестицій у людський капітал.

Доведено, що подальший розвиток стратегічного HR-контролінгу буде пов'язаний із використанням штучного інтелекту, машинного навчання, Big Data та когнітивної аналітики, що сприятиме формуванню проактивної системи управління людськими ресурсами та підвищенню конкурентоспроможності підприємств у цифровій економіці. Стратегічний HR-контролінг ґрунтується на трьох ключових рівнях аналітики, кожен із яких виконує свою унікальну функцію у процесі управління кадровими ресурсами та прийняття рішень [2, с. 62].

Перший рівень — дескриптивна або описова аналітика. На цьому етапі збираються й аналізуються дані, які відповідають на питання: що саме відбулося? До цієї категорії відносяться такі показники, як рівень плинності кадрів, обсяги витрат на навчання персоналу, а також інші кількісні та якісні характеристики, що ілюструють поточний стан процесів у компанії.

Другий рівень представлений діагностичною аналітикою, яка спрямована на виявлення причинно-наслідкових зв'язків. Наприклад, аналіз кореляції між рівнем заробітної плати працівників та їхньою схильністю до звільнення може дати розуміння, які внутрішні фактори впливають на стабільність колективу.

Третій рівень включає одночасно два підходи: предиктивну та прескриптивну аналітику. Цей етап виходить за межі аналізу минулого й теперішнього і спрямований на прогнозування можливих сценаріїв майбутнього, а також вироблення конкретних практичних рекомендацій для впливу на ці сценарії.

Використання цифрових платформ значно впливає на підвищення ефективності HR-менеджменту, дозволяючи сучасним компаніям оптимізувати процеси управління людськими ресурсами та ефективніше взаємодіяти зі своїми працівниками (табл. 1) [3, с. 29-30].

Це дозволяє завчасно вжити заходів, спрямованих на утримання цінного кадру. Широке впровадження штучного інтелекту також відкриває можливості створення математичних моделей для прогнозування успішності потенційних кандидатів на вакансії. Крім того, такі рішення можуть бути використані для оцінки ризиків професійного вигорання співробітників (Burnout Risk Assessment),

забезпечуючи компанії інструменти для підтримки ефективності команди та зниження втрат через вигорання персоналу.

Таблиця 1 – Вплив HR-аналітики та AI на ключові показники діяльності підприємства

Показник	До впровадження	Після впровадження
Плинність кадрів, %	24	15
Час закриття вакансії, днів	42	25
Рівень залученості персоналу, %	63	84
Продуктивність праці, %	100	126
Рентабельність інвестицій у персонал, %	100	132

Отримані результати демонструють суттєвий позитивний вплив цифрових HR-технологій на діяльність підприємства. Плинність кадрів скоротилася на 37,5 %, час закриття вакансій — на 40,5 %, а продуктивність праці зросла на 26 %. Найбільший стратегічний ефект спостерігається у підвищенні рентабельності інвестицій у персонал на 32 %, що підтверджує ефективність використання HR-аналітики та AI-технологій. Найвищий позитивний ефект демонструють AI-рішення для рекрутингу (37 %) та HRM-системи (34 %). Це пояснюється автоматизацією процесів пошуку кандидатів, скороченням часу найму та підвищенням точності кадрових рішень. Водночас високий рівень впровадження HRM-систем (85 %) підтверджує їх статус базової цифрової інфраструктури сучасного HR-менеджменту.

Результати дослідження підтвердили, що цифрові платформи, HR-аналітика та штучний інтелект формують нову парадигму стратегічного HR-контролінгу, орієнтовану на автоматизацію управлінських процесів і підтримку прийняття рішень на основі даних. Встановлено, що інтеграція HRM-систем, People Analytics, Workforce Analytics та AI-технологій забезпечує підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів, скорочення часу закриття вакансій та зростання ефективності інвестицій у людський капітал.

Література

1. Bazaliyska N., Horbatiuk O., Zelena M. Стратегічний контролінг персоналу в контексті міжнародної економічної політики: HR-інжиніринг та DIGITAL-технології подолання воєнного дефіциту

ресурсів. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій. 2026. № 2(20). С. 337-349.

2. Коптева Г. Цифрові HR-платформи як інструмент управління продуктивністю крос-функціональних команд в умовах гібридної зайнятості. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2026. № 1(12). С. 59–72.

3. Кобеля З., Захарчук О. Штучний інтелект як інструмент управління кадровим потенціалом в умовах невизначеності. *Scientific Journal of Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University Economics*. 2024. № (2). С. 27–32.

Олена ГЕЙДАРОВА

<https://orcid.org/0000-0002-7253-893X>

Хмельницький національний університет

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

В умовах сучасних економічних викликів, зокрема воєнного стану, особливого значення набуває вдосконалення механізмів прийняття управлінських рішень. Зростання рівня невизначеності, мінливість зовнішнього середовища та ускладнення бізнес-процесів потребують використання сучасних методів підтримки управління, здатних забезпечити обґрунтованість і результативність прийнятих рішень.

Більшість управлінських завдань характеризується поєднанням кількісних і якісних параметрів, причому значна частина інформації має нечіткий або експертний характер. Використання традиційних математичних методів у таких умовах є обмеженим, оскільки вони переважно орієнтовані на роботу з точними числовими даними та недостатньо враховують фактори ризику й невизначеності.

Вагомий внесок у розвиток методів прийняття рішень за умов неповної інформації зробив Л. Заде, який запропонував теорію нечітких множин. На її основі сформовано широкий спектр методів нечіткої логіки, зокрема нечіткий логічний висновок, метод лінгвістичних векторних оцінок, максимінну та адитивну згортки. У сучасних наукових дослідженнях значну увагу приділено використанню

нечітких моделей для аналізу кількісних і якісних показників та прогнозування результатів управлінських рішень [1].

Водночас метод адитивної згортки залишається недостатньо висвітленим у прикладних дослідженнях, незважаючи на його простоту, універсальність і можливість комплексного оцінювання альтернатив за сукупністю критеріїв. Відсутність потреби у складному математичному апараті робить цей метод перспективним інструментом підтримки прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та багатокритеріальності.

Вибір методів підтримки прийняття управлінських рішень повинен здійснюватися на основі комплексного аналізу управлінської проблеми, визначення її змісту, цілей та рівня структурованості. На початковому етапі доцільно ідентифікувати можливі методи аналізу, оцінити умови їх застосування та сформулювати критерії вибору найбільш доцільного інструментарію. Подальші етапи передбачають визначення механізму реалізації обраного методу та оцінювання його ефективності після впровадження управлінського рішення. Такий підхід забезпечує системність і послідовність процесу прийняття управлінських рішень.

Сучасна практика управління свідчить, що більшість проблем, які виникають у діяльності підприємств, належать до слабоструктурованих або неструктурованих. Їх розв'язання потребує комплексного аналізу альтернатив, урахування значної кількості взаємопов'язаних факторів і використання методів, здатних працювати в умовах неповної та нечіткої інформації. Особливої актуальності це набуває в умовах воєнного стану, коли рівень невизначеності зовнішнього середовища суттєво зростає.

Теоретичною основою моделювання процесів прийняття рішень в умовах невизначеності є теорія нечітких множин, започаткована Лотфі Заде у праці *Fuzzy Sets* (1965). Запропонований підхід став фундаментом розвитку нечіткої логіки та відкрив можливості для математичного опису процесів, що характеризуються неточністю, неповнотою або лінгвістичною природою вихідної інформації.

У межах теорії нечітких множин розроблено низку методів підтримки прийняття рішень, серед яких найбільш поширеними є метод нечіткого логічного висновку, метод нечітких відношень переваги, метод лінгвістичних векторних оцінок, максимінна та адитивна згортки. Їх використання забезпечує комплексне оцінювання альтернатив за наявності як кількісних, так і якісних критеріїв. Для

вирішення багатокритеріальних управлінських задач особливий інтерес становить метод адитивної згортки, який дозволяє інтегрувати окремі критерії в єдиний узагальнений показник з урахуванням їх вагомості. Порівняно з іншими методами він характеризується простотою реалізації, не потребує складного математичного апарату та може ефективно застосовуватися для оцінювання управлінських альтернатив в умовах ризику й невизначеності [2].

Вибір конкретного методу оптимізації визначається особливостями цільової функції, структурою об'єкта дослідження, характером вхідної інформації та ступенем взаємозалежності критеріїв. У практиці управління критерії можуть бути незалежними, взаємодоповнювальними або конфліктними, що обумовлює необхідність використання багатокритеріальних методів оцінювання. Одним із найбільш універсальних інструментів такого оцінювання є метод адитивної згортки, який забезпечує обґрунтований вибір оптимального управлінського рішення на основі комплексного врахування сукупності критеріїв [3]:

$$K(x) = \sum_{j=1}^n a_j K_j(x) \quad (1)$$

де $K(x)$ – загальний критерій для альтернативи $x \in X$, який показує її здатність для досягнення мети функціонування; $K_1(x), K_2(x), \dots, K_j(x)$ – набір вхідних критеріїв; n – кількість вхідних критеріїв; a_j – відносна вага (важливість) часткового критерію.

Найкраща альтернатива (управлінське рішення) визначається виразом:

$$x^* = \operatorname{argmax} K(x), \quad x \in X \quad (2)$$

Тобто, найкращим вважається рішення, якому відповідає максимум загального критерію на множині альтернатив.

Припустимо, що всі вхідні параметри, які впливають на прибуток, будуть якісними: C_1 – собівартість продукції; C_2 – якість продукції; C_3 – рівень конкуренції; C_4 – купівельна спроможність населення; C_5 – обсяг реалізації.

Для оцінки відносної важливості вхідних критеріїв використаємо лінгвістичну змінну $W = \{\text{не дуже важливий; досить важливий; важливий; дуже важливий}\}$.

Узагальнений алгоритм застосування методу адитивної згортки для підтримки прийняття управлінських рішень передбачає виконання послідовності взаємопов'язаних етапів [3].

На першому етапі формується множина альтернатив $A = \{a_1, a_2, \dots, a_m\}$, серед яких необхідно визначити найбільш ефективний варіант управлінського рішення. Далі встановлюється система критеріїв оцінювання $C = \{c_1, c_2, \dots, c_n\}$, що характеризують відповідні альтернативи.

Для оцінювання альтернатив використовується лінгвістична шкала, яка містить три рівні: низький, середній та високий. Кожному лінгвістичному значенню відповідає нечітке число, описане трикутною функцією належності. Аналогічний підхід застосовується і для визначення відносної важливості критеріїв, яка задається за допомогою лінгвістичних оцінок («не дуже важливий», «досить важливий», «важливий», «дуже важливий») та відповідних трикутних нечітких чисел.

Після встановлення вагових коефіцієнтів критеріїв формується база знань, у якій кожна альтернатива характеризується сукупністю оцінок за всіма критеріями. Наступним етапом є виконання адитивної згортки із врахуванням вагомості критеріїв, у результаті чого визначаються інтегральні оцінки альтернатив. На завершальному етапі за допомогою функцій належності здійснюється порівняння отриманих результатів та обирається альтернатива, що має найвищий рівень переваги.

Отже, застосування методу адитивної згортки забезпечує можливість комплексного оцінювання альтернативних управлінських рішень в умовах багатокритеріальності та невизначеності. Запропонований алгоритм може використовуватися для прогнозування результативності діяльності суб'єктів господарювання, а також як інструмент підтримки управлінських рішень у різних функціональних сферах підприємства. Перспективним напрямом подальших досліджень є адаптація методів нечіткої логіки, зокрема методу адитивної згортки, до задач управління логістичними процесами та цифровими ланцюгами постачання.

Література

1. Zadeh L.A/ Fuzzy Sets as a Basis for a Theory of Possibility/L.A. Zadeh// Fuzzy Sets and Systems. – 1978. – Vol.1. – № 1. - 100 p.

2. Гейдарова О.В. Інформаційні технології у моделюванні процесів прийняття рішень на підприємстві/ О.В.Гейдарова, В.П. Паюк// Вісник ХНУ. – Хмельницький: ХНУ, 2018. – С.228-230

3. Гейдарова О.В. Застосування методів нечітких множин для прийняття управлінських рішень в умовах кризи / О.В.Гейдарова// Вісник ХНУ. – Хмельницький: ХНУ, 2023. – С.218-226

Лілія РУДА

Вінницький національний технічний університет

Катерина БЕЛЯКОВА

Вінницький національний технічний університет

КРИТЕРІЇ І ПОКАЗНИКИ, ЩО ВИКОРИСТОВУЮТЬСЯ ДЛЯ ЗАГАЛЬНОЇ ДІАГНОСТИКИ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні умови господарювання, зумовлені розвитком ринкової економіки, глобалізаційними процесами та повномасштабною агресією російської федерації проти України, актуалізують потребу систематичного аналізу діяльності підприємств. Як зазначають Х. Б. Стамбульська та Х. С. Передало, ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від прийняття обґрунтованих управлінських рішень, інформаційну основу яких формує діагностика — аналітичний інструмент, що дозволяє оцінювати стан підприємства, підрозділу чи працівника відповідно до поставлених цілей [1, с. 117]. В умовах посилення конкуренції особливої актуальності набуває визначення критеріїв і показників діагностики системи менеджменту підприємства як основи для прийняття управлінських рішень.

Поняття діагностики системи менеджменту підприємства розкривається через комплекс взаємопов'язаних характеристик. І. В. Кривов'язюк визначає діагностику як процес, що передбачає дослідження стану об'єкта, визначення відхилень від стабільного процесу з використанням наявного методологічного інструментарію, щоб виявити недоліки, проблеми, вузькі місця, як поточні, так і такі, що матимуть місце в майбутньому, а також з метою їх уникнення, зменшення впливу та вирішення на основі розроблення та прийняття раціональних управлінських рішень [2, с. 17]. На думку О. Є. Кузьміна та О. Г. Мельника, діагностика становить важливий елемент системи

управління підприємством, спрямований на формування інформаційної бази для прийняття управлінських рішень в умовах глобалізації економіки [3, с. 48]. Як підсумовують Х. Б. Стамбульська та Х. С. Передало, в економіці та підприємницькій діяльності науковці зішлись до думки, яка відображає основні ключові слова, що характерні цьому поняттю: процес, функція, оцінювання, ідентифікація стану, виявлення проблем, відхилень та недоліків [1, с. 117].

Базою для здійснення діагностики системи менеджменту підприємства виступає система діагностики, що передбачає врахування комплексу її основних елементів. Як обґрунтовують Х. Б. Стамбульська та Х. С. Передало, доцільно зазначити, що одним із аспектів здійснення діагностики, незалежно від її виду, є формування системи діагностики, яка передбачає врахування основних її елементів: суб'єкти, об'єкти, цілі, функції, технології здійснення, методи, методики, бізнес-індикатори, критерії та ресурсне забезпечення [1, с. 117]. Дослідниці уточнюють, що суб'єктами функціональної діагностики слід вважати власне керівників підприємства, його власників, а об'єктом виступатиме окремий підрозділ організації чи структурна одиниця [1, с. 117].

Принципове значення для загальної діагностики системи менеджменту підприємства мають бізнес-індикатори, що групуються за змістовим наповненням. Як обґрунтовують Х. Б. Стамбульська та Х. С. Передало, до основних груп індикаторів належать кадрові (штатна, середньоспискова, явкова чисельність працівників, коефіцієнт плинності кадрів); соціальні (фонд основної та додаткової заробітної плати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, середня заробітна плата); часові (календарний, номінальний, ефективний фонд робочого часу); загальноекономічні (рівень інфляції, рівень кредитної ставки у національній та іноземній валюті, рівень мінімальної заробітної плати, валютний курс, податкові ставки) [1, с. 120]. Дослідниці також виокремлюють індикатори за способом отримання (абсолютні та відносні) та за відображенням результатів (індикатори ефекту та ефективності) [1, с. 120].

Особливе значення для практичного застосування критеріїв і показників діагностики має їх диференціація за загальними функціями менеджменту. Як обґрунтовують Х. Б. Стамбульська та Х. С. Передало, реалізація функціональної діагностики доцільно розглядати в контексті загальних функцій менеджменту, оскільки вони системно взаємодіють у процесі діагностики [1, с. 121]. Дослідниці пропонують комплексну

систему індикаторів за управлінськими процесами, де до функції планування належать коефіцієнт освітнього рівня персоналу, індекс чистої лояльності працівників, коефіцієнт задоволення від роботи; до функції організування – показник цілеспрямованості дій апарату управління, показник дублювання функцій управління, показник надійності апарату управління; до функції мотивування – продуктивність праці працівників, коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт конфліктності, коефіцієнт якості праці, коефіцієнт трудової дисципліни; до функції контролювання – коефіцієнт якості управління; до функції регулювання – показники економічної ефективності реалізації продукції та частки відновлених бізнес-контрактів [1, с. 122].

Об'єктивність результатів загальної діагностики системи менеджменту підприємства забезпечується дотриманням спеціальних принципів та вимог. Як зазначають Х. Б. Стамбульська та Х. С. Передало, до ключових вимог діагностики як дослідницького процесу належать автентичність, об'єктивність і точність [1, с. 119]. Дослідниці також виокремлюють принципи, дотримання яких забезпечує результативність діагностики: цілеспрямованість, об'єктність, системність, об'єктивність, уніфікованість, декомпозиційність, інтегрування, адекватність, гнучкість, оптимальність, конкретність, повнота, часова погодженість, логічність, динамічність, економічна доцільність, достовірність інформаційної бази, завершеність, дієвість [1, с. 119]. Ці принципи формують методологічну основу для побудови критеріальної бази діагностики системи менеджменту підприємства.

Підсумовуючи проведені дослідження, можна стверджувати, що критерії і показники загальної діагностики системи менеджменту підприємства становлять комплексну систему індикаторів для оцінювання та ідентифікації стану структурних підрозділів організації з метою формування інформаційної бази управлінських рішень. Як обґрунтовано підсумовують Х. Б. Стамбульська та Х. С. Передало, функціональна діагностика є важливим інформаційно-аналітичним інструментом у забезпеченні ефективності діяльності підприємства, оскільки ідентифікує проблеми, виявляє недоліки та відхилення, їх вплив на результативність організації, а також здійснює оцінку ефективності раніше прийнятих управлінських рішень [1, с. 122]. Перспективними напрямками вдосконалення критеріїв і показників діагностики є цифровізація збору й обробки інформації, впровадження сучасних аналітичних систем, формування єдиної бази бізнес-

індикаторів та гармонізація національних підходів із міжнародними стандартами менеджменту якості.

Література

1. Стамбульська Х. Б., Передало Х. С. Теоретичні аспекти функціональної діагностики зовнішньоекономічної діяльності. Економіка та суспільство. 2023. № 57. С. 116–124. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-14>.
2. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 456 с.
3. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Економічна діагностика : навч. посіб. Київ : Знання, 2012. 318 с.

Світлана УРБА

Львівський національний університет імені Івана Франка
<https://orcid.org/0000-0003-1778-8845>

Тетяна ФІТАК

Львівський національний університет імені Івана Франка

УДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

Сучасне конкурентне середовище та зростаючі вимоги споживачів зумовлюють необхідність удосконалення адміністрування бізнес-процесів підприємств готельного бізнесу. Специфіка готельних послуг, що характеризуються їх нематеріальним характером, високою залежністю від якості обслуговування, професійної компетентності персоналу та безпосередньої взаємодії з клієнтами, потребує впровадження ефективних управлінських підходів, спрямованих на оптимізацію операційної діяльності, раціональне використання ресурсів і підвищення якості сервісу. За таких умов удосконалення адміністрування бізнес-процесів стає одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності, адаптивності та сталого розвитку підприємств готельного бізнесу.

У сучасній науковій літературі поняття «бізнес-процес» трактується неоднозначно, що зумовлено різними науковими

підходами та цілями досліджень. Узагальнення існуючих наукових підходів дає змогу виокремити основні ознаки бізнес-процесу, серед яких: сукупність взаємопов'язаних видів діяльності або робіт; наявність визначених входів і виходів; перетворення ресурсів у результат, що має цінність для споживача; створення доданої вартості [4].

У готельному бізнесі до основних бізнес-процесів належать бронювання, реєстрація та заселення гостей, їх обслуговування під час перебування, виселення, а також управління відгуками та підтримкою клієнтів. Водночас ефективне функціонування основних процесів забезпечують допоміжні бізнес-процеси, зокрема управління персоналом, матеріально-технічне постачання, логістика, бухгалтерський облік, маркетинг та інформаційне забезпечення. Їх інтеграція в єдину систему управління створює передумови для узгодженого функціонування підприємства та формування цінності для споживачів [2].

Необхідність удосконалення адміністрування бізнес-процесів готельних підприємств визначається насамперед високим рівнем конкуренції, динамічністю ринкового середовища та зростанням вимог споживачів до якості послуг. Особливе значення має оптимізація процесів обслуговування клієнтів, оскільки саме вони формують споживчий досвід, рівень задоволеності гостей і конкурентні переваги підприємства.

Важливу роль у цьому відіграє впровадження сучасних цифрових рішень, які забезпечують оперативний доступ до інформації, автоматизацію бронювання, персоналізацію сервісу, управління дозвіллям гостей і надання широкого спектра додаткових послуг.

З урахуванням специфіки підприємств готельно-ресторанного бізнесу, їх ресурсного забезпечення, потреб цифрової трансформації та потенціалу інноваційного розвитку важливого значення набуває використання сучасних інструментів управління бізнес-процесами. Найбільш поширеними серед них є Business Process Management (BPM), методологія Lean, концепція Total Quality Management (TQM), методологія IDEF, нотація BPMN, методика FAST, реінжиніринг бізнес-процесів (BPR) та бенчмаркінг [1].

Комплексна оптимізація бізнес-процесів досягається завдяки поєднанню сучасних управлінських підходів. Lean Management забезпечує скорочення втрат і прискорення обслуговування, Six Sigma сприяє стандартизації якості на основі аналітичних методів, Agile

підвищує гнучкість упровадження інновацій, а Kaizen орієнтує підприємство на безперервне вдосконалення щоденних операцій.

Таким чином, бізнес-процеси сприятимуть зменшенню часу обслуговування, підвищенню стабільності якості послуг, зниженню кількості скарг клієнтів та зростанню рівня задоволеності гостей, підвищенню якості сервісу, скороченню витрат, що призведе до зростання прибутковості, фінансової стійкості та ділової активності підприємства готельного бізнесу. Проте у практиці вітчизняних готельних підприємств зазначені підходи впроваджуються вкрай нерівномірно, що зумовлює значний розрив між потенціалом і реальними показниками операційної ефективності [2].

Підвищення ефективності діяльності готельного підприємства безпосередньо пов'язане з раціональним використанням ресурсів, оптимізацією витрат на обробку інформації та вдосконаленням організації основних і допоміжних бізнес-процесів. Важливу роль у цьому відіграють сучасні автоматизовані системи управління, побудовані на інтегрованому інформаційному середовищі. Їх використання забезпечує автоматизацію операцій, скорочення трудомісткості процесів і мінімізацію помилок, пов'язаних із ручним введенням даних.

Подальший розвиток автоматизованих систем управління готелями пов'язаний із їх інтеграцією з глобальними системами бронювання, зокрема Booking.com та Expedia. Така інтеграція забезпечує наскрізне управління бізнес-процесами, оперативний обмін інформацією, підвищує продуктивність управлінського персоналу та зміцнює конкурентні позиції підприємства на ринку [3].

Отже, в умовах високої конкуренції та динамічного розвитку готельної індустрії забезпечення ефективності діяльності підприємства потребує комплексного вдосконалення бізнес-процесів. Поєднання процесного управління, сучасних управлінських методологій (BPM, Lean, Agile, Kaizen) та цифрових технологій створює передумови для підвищення якості обслуговування, оптимізації витрат, прискорення операційної діяльності й посилення адаптивності підприємства до змін ринкового середовища. У підсумку це сприяє зміцненню конкурентних переваг, зростанню прибутковості та забезпеченню довгострокового розвитку підприємств готельного бізнесу.

Література

1. Ольшанський О.В. Розробка концепції удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 6. С. 110-113.
2. Тіщенко І.В. Напрями формування механізму управління бізнес-процесами інноваційних підприємств. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 9. С. 257-265.
3. Транченко Л., Терешук Н. Автоматизація бізнес-процесів як механізм підвищення ефективності діяльності готельного підприємства. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2021. № 1-2 (3-4). С. 14-24.
4. Чеботок В.В. Парадигма класифікації бізнес-процесів в умовах цифровізації економіки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 7. С. 175–181.
5. Porter M.E., Millar V.E. How Information Gives You Competitive Advantage. *Harvard Business Review*. 1985. № 85, (July-August), Pp. 149-160.

Юрій КРАВЧИК

Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0000-0002-2780-5605>

Віталіна МАЦЮК

Хмельницький національний університет

ОЦІНЮВАННЯ РЕЗЕРВІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Здатність підприємства підтримувати результативність діяльності в умовах нестабільності значною мірою залежить від своєчасного виявлення невикористаних можливостей та обґрунтованого визначення напрямів їх реалізації. Скорочення попиту, зростання витрат, порушення господарських зв'язків і зміна умов функціонування ринків ускладнюють досягнення запланованих результатів та посилюють потребу в пошуку внутрішніх резервів. За таких обставин оцінювання ефективності набуває практичного

значення як інструмент інформаційного забезпечення управлінських рішень.

Ефективність діяльності підприємства є комплексною характеристикою, яка відображає співвідношення досягнутих результатів і використаних ресурсів, а також здатність суб'єкта господарювання забезпечувати реалізацію визначених цілей. В. Кравченко зазначає, що сучасне розуміння ефективності не обмежується лише оцінюванням фінансових результатів, а охоплює економічні, організаційні, соціальні та інші аспекти функціонування підприємства [1]. Відповідно, її оцінювання потребує використання системи взаємопов'язаних показників, здатних відобразити результативність використання різних видів ресурсів.

Особливої уваги потребує розмежування поточного рівня ефективності та резервів його підвищення. Під резервами доцільно розуміти невикористані або недостатньо реалізовані можливості покращення результатів діяльності підприємства за рахунок більш раціонального використання трудових, виробничих, фінансових та організаційних ресурсів. Їх виявлення передбачає не лише фіксацію негативної динаміки показників, а й встановлення причин відхилень та кількісне оцінювання потенційних можливостей відновлення або покращення результатів.

Управління ефективністю виробничої діяльності має ґрунтуватися на систематичному аналізі результатів, визначенні факторів їх зміни та формуванні відповідних управлінських впливів. А. Нечипорук та О. Таранич наголошують на необхідності розглядати управління ефективністю як один із ключових напрямів діяльності підприємства, пов'язаний із забезпеченням його розвитку та раціональним використанням наявного потенціалу [2]. У цьому контексті оцінювання резервів створює аналітичне підґрунтя для вибору пріоритетних управлінських рішень.

Практичне оцінювання резервів підвищення ефективності здійснено на прикладі ТОВ «ЛІТМА». Аналіз результатів діяльності підприємства за 2023–2025 рр. засвідчив суттєве погіршення окремих показників у 2025 році. Чистий дохід від реалізації продукції зменшився зі 103 635,9 тис. грн у 2024 році до 55 430,3 тис. грн у 2025 році. Одночасно продуктивність праці скоротилася з 1 671,55 тис. грн до 955,69 тис. грн на одного працівника, а фондівдача – з 6,36 грн до 4,08 грн. Водночас підприємство зберегло прибутковість, а рентабельність діяльності у 2025 році становила 5,30 %. Таке

поєднання результатів свідчить про наявність внутрішнього потенціалу для підвищення ефективності за умови цілеспрямованого управлінського впливу. Наведені показники та їх динаміка визначені в аналітичній частині кваліфікаційної роботи.

Для встановлення основних причин скорочення чистого доходу проведено факторний аналіз із використанням методу ланцюгових підстановок. Як фактори розглянуто середньооблікову чисельність працівників і продуктивність праці. Результати розрахунків показали, що основною причиною погіршення результатів діяльності стало саме скорочення продуктивності праці. Вплив цього фактора становив 86,1 % загального зниження чистого доходу підприємства. Таким чином, підвищення продуктивності праці визначено одним із пріоритетних резервів зростання ефективності діяльності ТОВ «ЛІТМА».

Порівняння фактичного рівня продуктивності праці у 2025 році з показником попереднього року дозволило визначити потенційний резерв її підвищення в розмірі 715,86 тис. грн на одного працівника. Проте в умовах невизначеності орієнтація на повне відновлення попереднього рівня показника може призвести до формування завищених очікувань. Тому для оцінювання можливого результату доцільно застосовувати сценарний підхід і враховувати реальні ресурсні та організаційні обмеження підприємства.

У межах дослідження використано помірно-консервативний сценарій, який передбачає освоєння 20 % виявленого резерву продуктивності праці. За такого підходу прогностичний рівень продуктивності становитиме 1 098,86 тис. грн на одного працівника. Вибір часткового освоєння резерву дозволяє врахувати нестабільність ринкового середовища та уникнути переоцінювання очікуваного ефекту від управлінських заходів. Саме такий сценарій застосовано в економічному обґрунтуванні заходів, запропонованих для ТОВ «ЛІТМА».

Важливим напрямом пошуку резервів є також оцінювання ефективності використання виробничого потенціалу. Зниження фондівддачі з 6,36 грн у 2024 році до 4,08 грн у 2025 році свідчить про недостатнє використання наявних основних засобів. Розрахований резерв підвищення фондівддачі становить 2,28 грн. Застосування аналогічного помірно-консервативного сценарію передбачає можливість часткового освоєння цього резерву, що створює

передумови для покращення результативності використання виробничих ресурсів.

Результати дослідження підтверджують, що оцінювання ефективності не повинно зводитися до констатації динаміки окремих економічних показників. На необхідності комплексного аналізу економічних, соціальних, технологічних та інших аспектів функціонування підприємства наголошують Р. Шерстюк та А. Козловський [3]. Саме встановлення причин зміни результатів і кількісне визначення потенціалу їх покращення дозволяють трансформувати результати економічного аналізу в основу для прийняття управлінських рішень.

В умовах невизначеності особливого значення набуває реалістичність оцінювання резервів. Механічне перенесення найкращих результатів попередніх періодів як цільових орієнтирів не враховує змін ринкової кон'юнктури, ресурсних обмежень та зовнішніх ризиків. Тому доцільним є поєднання факторного аналізу із сценарним підходом, що дозволяє визначати не лише максимально можливий, а й реально досяжний рівень покращення показників. Формування системи управління ефективністю на основі взаємопов'язаних показників і постійного оцінювання результатів створює умови для своєчасного коригування управлінських рішень [4].

Отже, оцінювання резервів підвищення ефективності діяльності підприємства є важливою складовою управлінського процесу в умовах невизначеності. На прикладі ТОВ «ЛІТМА» встановлено, що найбільший потенціал покращення результатів пов'язаний із підвищенням продуктивності праці та ефективності використання виробничого потенціалу. Застосування факторного аналізу дозволяє визначити ключові причини зміни результативних показників, а сценарний підхід – сформувати реалістичні орієнтири освоєння виявлених резервів. Поєднання зазначених методів підвищує обґрунтованість управлінських рішень та сприяє адаптації підприємства до мінливих умов функціонування.

Література

10.Кравченко В. Ефективність діяльності підприємства: зміст, види та роль у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-93>.

11. Нечипорук А., Таранич О. Управління ефективністю виробничої діяльності підприємства: сутність та значення. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-161>.

12. Шерстюк Р. П., Козловський А. В. Дослідження аналізу і оцінки ефективності діяльності підприємств в умовах інформаційно-цифрових реалій. *Review of Transport Economics and Management*. 2024. № 12 (28). С. 204–213. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2024/328040>.

13. Ачкасова Л. М. Система управління ефективністю діяльності підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2023. Вип. 41. DOI: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2023.41.5>.

Людмила КРИМЧАК

Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0000-0002-2546-9257>

Ярослав МАКАРІНОВ

Хмельницький національний університет

АВС-АНАЛІЗ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Функціонування торговельних підприємств у нестабільному бізнес-середовищі супроводжується зміною споживчого попиту, ускладненням логістичних зв'язків, зростанням вартості ресурсів та необхідністю раціонального використання оборотного капіталу. За таких обставин важливого значення набуває обґрунтоване управління товарним асортиментом і запасами, оскільки надмірне накопичення окремих товарних позицій призводить до уповільнення оборотності коштів і збільшення витрат на їх зберігання. Водночас недостатній рівень запасів найбільш затребуваних товарів може спричинити втрату продажів і погіршення якості обслуговування клієнтів.

Товарні запаси становлять значну частину оборотних коштів торговельних підприємств, тому ефективність управління ними безпосередньо впливає на результати господарської діяльності. У сучасних дослідженнях наголошується на необхідності формування гнучкої системи управління запасами, яка забезпечує задоволення потреб споживачів за одночасного раціонального використання

фінансових ресурсів підприємства [1]. Особливо актуальним це завдання є в умовах невизначеності та обмежених можливостей фінансування, коли управлінські рішення щодо структури товарних запасів мають ґрунтуватися на результатах систематичного аналізу.

Одним із доступних аналітичних інструментів управління товарним асортиментом є АВС-аналіз. Його використання дає змогу класифікувати товарні позиції залежно від їх внеску у формування визначеного результативного показника, зокрема обсягу реалізації, доходу або прибутку. В основі такого підходу лежить диференціація асортименту за ступенем його значущості для підприємства та концентрація управлінської уваги на пріоритетних товарних позиціях.

У процесі АВС-аналізу товарний асортимент поділяється на три основні групи. До групи А належать найбільш значущі товарні позиції, які формують основну частину результату діяльності підприємства. Такі товари потребують постійного контролю за рівнем запасів, своєчасного поповнення та мінімізації ризику дефіциту. Групу В формують товарні позиції із середнім рівнем впливу на результати діяльності, управління якими може здійснюватися на основі періодичного контролю. До групи С відносять численні товарні позиції з відносно незначним внеском у загальний результат. Саме в цій групі можуть накопичуватися повільнооборотні та надлишкові запаси, що зумовлює необхідність перегляду доцільності їх зберігання та обсягів закупівель. Дослідники зазначають, що використання АВС-підходу дозволяє виявляти проблеми в управлінні запасами, оптимізувати їх структуру та формувати більш раціональну товарну пропозицію [1; 2].

Практична цінність АВС-аналізу полягає в можливості його інтеграції в систему прийняття управлінських рішень торговельного підприємства. Результати аналізу можуть використовуватися для визначення пріоритетності закупівель, встановлення мінімальних і цільових залишків товарів, диференціації періодичності контролю запасів та виявлення позицій, що потребують перегляду. Таким чином, АВС-аналіз доцільно розглядати не лише як метод класифікації асортименту, а як інструмент інформаційно-аналітичного забезпечення управління розвитком підприємства.

Необхідність застосування такого підходу підтверджується результатами дослідження діяльності ТОВ «СТЦ «УКРАВТОЗАПЧАСТИНА», яке спеціалізується на реалізації автозапчастин та супутніх товарів і послуг. Аналіз діяльності підприємства за 2023–2025 рр. засвідчив, що значну частку його майна

становлять оборотні активи, а в структурі оборотних ресурсів вагоме місце займають товарні запаси. Водночас у 2025 р. спостерігалось скорочення чистого доходу від реалізації та чистого прибутку підприємства, що актуалізує пошук внутрішніх резервів підвищення ефективності його діяльності. Проведене в кваліфікаційній роботі дослідження визначає неефективність управління окремими товарними запасами та нестабільність фінансових результатів серед основних проблем, які стримують розвиток підприємства.

Для ТОВ «СТЦ «УКРАВТОЗАПЧАСТИНА» запропоновано впровадження ABC-аналізу товарного асортименту за внеском окремих товарних позицій у формування виручки. Послідовність його реалізації передбачає формування переліку товарних позицій та обсягів їх реалізації за визначений період; розрахунок частки кожної позиції у загальному обсязі реалізації; ранжування товарів за спаданням їх внеску; визначення накопичувальної частки та розподіл асортименту на групи А, В і С.

За результатами такого групування для товарів групи А доцільно забезпечити постійний контроль наявності та встановити цільові рівні запасів. Для товарів групи В варто застосовувати періодичний контроль із коригуванням обсягів закупівель залежно від динаміки реалізації. Товари групи С потребують детального перегляду з позиції оборотності та економічної доцільності їх подальшого накопичення. Такий підхід відповідає сучасному розумінню управління запасами як безперервного процесу вивчення попиту, раціонального використання коштів і забезпечення прибутковості підприємства [1].

Важливим результатом використання ABC-аналізу є можливість вивільнення частини оборотних коштів, іммобілізованих у надлишкових товарних запасах. За проведеними розрахунками, скорочення надлишкових запасів ТОВ «СТЦ «УКРАВТОЗАПЧАСТИНА» на 8 % може забезпечити вивільнення близько 391,1 тис. грн оборотних коштів. Вивільнені ресурси можуть бути спрямовані на поповнення запасів найбільш затребуваних товарних позицій, розвиток цифрових каналів взаємодії з клієнтами або фінансування інших заходів, пов'язаних із розвитком діяльності підприємства.

При цьому застосування ABC-аналізу не повинно мати одноразового характеру. Зміна попиту, поява нових товарних позицій, коливання закупівельних цін та трансформація потреб клієнтів зумовлюють необхідність регулярного перегляду результатів

класифікації асортименту. Доцільним є проведення такого аналізу щоквартально з подальшим коригуванням параметрів управління запасами. Перспективним напрямом є також поєднання АВС-аналізу з XYZ-аналізом, що дозволяє враховувати не лише внесок товарної позиції у результат діяльності, а й стабільність попиту на неї [1]. Використання комбінованого АВС-XYZ-підходу розширює можливості аналітичного обґрунтування управлінських рішень щодо закупівель і товарних залишків.

Отже, АВС-аналіз товарного асортименту є дієвим інструментом управління розвитком торговельного підприємства, який забезпечує перехід від інтуїтивного формування товарних запасів до прийняття рішень на основі аналітичних даних. Його застосування дає змогу визначати пріоритетні товарні позиції, диференціювати підходи до контролю запасів, виявляти повільнооборотні товари та вивільняти частину оборотних коштів. Для торговельних підприємств, що функціонують в умовах невизначеності, систематичне використання АВС-аналізу сприяє підвищенню гнучкості управління асортиментом, ефективнішому використанню ресурсів та формуванню внутрішніх передумов подальшого розвитку.

Література

1. Шендерівська Л. П., Варварова А. К. АВС-XYZ аналіз в системі управління запасами підприємства. Підприємництво і торгівля. 2024. № 41. С. 126–136. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-41-16>.
2. Замазій О. В. Актуальність використання АВС-аналізу запасів в управлінні прибутковістю підприємства з метою оптимізації оборотного капіталу. *Економічний аналіз*. 2022. Т. 32. № 3. С. 215–222. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2022.03.215>.

КОМПЛЕКСНЕ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЯК ОСНОВА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Сучасне підприємство функціонує в умовах постійних змін зовнішнього середовища, цифровізації бізнес-процесів, посилення конкурентної боротьби та високого рівня невизначеності. За таких обставин ефективність системи управління дедалі більше визначає здатність підприємства забезпечувати стійкий розвиток, своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Саме тому особливого значення набуває формування комплексної системи оцінювання, яка дозволяє не лише визначити поточний стан управління, а й виявити резерви його вдосконалення.

У сучасних наукових дослідженнях підкреслюється, що оцінювання ефективності системи управління не може обмежуватися лише аналізом фінансових результатів діяльності підприємства. Досягнення стратегічних цілей дедалі більше залежить від ефективності організаційних процесів, якості кадрового потенціалу, рівня цифровізації управління, маркетингової діяльності, інноваційної активності та швидкості адаптації до змін зовнішнього середовища. Саме тому сучасні методичні підходи ґрунтуються на інтегрованому використанні фінансових і нефінансових показників, ключових показників ефективності (Key Performance Indicators – KPI), системи Balanced Scorecard (BSC), SWOT-аналізу та інших інструментів стратегічного менеджменту [1].

Комплексне оцінювання дозволяє сформувати цілісне уявлення про функціонування системи управління підприємством. На відміну від традиційних підходів, які орієнтовані переважно на аналіз фінансових результатів, комплексна оцінка враховує взаємозв'язок між різними складовими діяльності підприємства. Це забезпечує можливість своєчасного виявлення внутрішніх проблем, визначення напрямів

удосконалення управління та підвищення обґрунтованості стратегічних і оперативних управлінських рішень.

Особливу роль у сучасних умовах відіграє система KPI, яка забезпечує кількісне вимірювання результативності діяльності підприємства та окремих напрямів управління. Ключові показники ефективності дозволяють оцінювати ступінь досягнення визначених цілей, контролювати виконання стратегічних завдань та своєчасно реагувати на негативні тенденції. Водночас застосування KPI є найбільш ефективним у поєднанні із системою Balanced Scorecard, яка забезпечує збалансоване оцінювання фінансової, клієнтської, внутрішньої та інноваційно-кадрової складових діяльності підприємства [2].

Практична апробація комплексного підходу здійснена на матеріалах діяльності ТОВ «ЛІТМА» – підприємства легкої промисловості, що спеціалізується на виробництві полімерного та текстильного взуття. Проведене дослідження показало, що протягом 2023–2025 років підприємство зберігало стабільні ринкові позиції, однак окремі показники його діяльності свідчили про необхідність удосконалення системи управління. Зокрема, аналіз організаційно-економічних показників засвідчив скорочення середньооблікової чисельності персоналу, нестабільну динаміку продуктивності праці, зміну показників рентабельності та потребу у вдосконаленні процесів внутрішнього управління.

Для поглибленої оцінки ефективності системи управління у кваліфікаційній роботі використано комплекс взаємодоповнювальних методів. Проведений SWOT-аналіз дозволив визначити конкурентні переваги підприємства, серед яких високий рівень якості продукції, сучасна виробнича база, сформована ділова репутація та досвід роботи на ринку. Одночасно було виявлено низку внутрішніх проблем, що стримують подальший розвиток підприємства, зокрема недостатній рівень цифровізації окремих управлінських процесів, потребу у вдосконаленні системи мотивації персоналу, недостатню активність маркетингових комунікацій та необхідність систематичного використання аналітичних інструментів управління.

На основі результатів комплексного аналізу обґрунтовано доцільність формування системи ключових показників ефективності, що охоплює фінансову, виробничу, кадрову, клієнтську та інноваційну складові діяльності підприємства. Запропонована система KPI передбачає моніторинг показників рентабельності, продуктивності

праці, оборотності активів, своєчасності виконання виробничих замовлень, рівня задоволеності клієнтів, ефективності використання виробничих потужностей та результативності маркетингової діяльності. Такий підхід дозволяє здійснювати оцінювання діяльності підприємства не лише за підсумковими фінансовими результатами, а й за процесами, які формують ці результати.

Важливим елементом запропонованого підходу є інтеграція KPI із системою Balanced Scorecard. На відміну від традиційного фінансового аналізу, BSC забезпечує взаємозв'язок між стратегічними цілями підприємства та конкретними показниками їх досягнення. Це дозволяє координувати діяльність окремих структурних підрозділів, підвищити прозорість управління та забезпечити узгодженість оперативних рішень із довгостроковими цілями розвитку підприємства.

Крім того, у дипломній роботі доведено доцільність використання цифрових інформаційно-аналітичних інструментів для автоматизації процесів збору, обробки та аналізу управлінської інформації. Використання сучасних ERP- та CRM-систем, електронного документообігу, інструментів бізнес-аналітики (Business Intelligence) і цифрових панелей моніторингу дозволяє суттєво скоротити час підготовки управлінських рішень, підвищити їх точність та оперативність, а також забезпечити постійний контроль досягнення стратегічних цілей підприємства. Саме інтеграція цифрових технологій із системою комплексного оцінювання створює передумови для переходу до управління на основі даних (data-driven management), що відповідає сучасним тенденціям розвитку менеджменту.

Результати проведеного дослідження свідчать, що комплексне оцінювання ефективності системи управління має бути безперервним процесом, який поєднує аналіз поточного стану підприємства із прогнозуванням перспектив його розвитку. Саме тому в дипломній роботі поряд із традиційними методами оцінювання використано елементи сценарного прогнозування, що дозволило визначити можливі напрями підвищення результативності діяльності ТОВ «ЛІТМА» за умови впровадження запропонованих управлінських заходів.

На основі результатів комплексної оцінки обґрунтовано доцільність удосконалення системи управління за кількома взаємопов'язаними напрямками. Першочергового значення набуває цифровізація управлінських процесів шляхом інтеграції сучасних інформаційних систем, що забезпечують оперативне отримання

аналітичної інформації, автоматизацію документообігу та підвищення прозорості управління. Використання цифрових платформ сприяє скороченню часу на обробку інформації, мінімізує ймовірність управлінських помилок та створює інформаційну основу для своєчасного прийняття управлінських рішень.

Другим важливим напрямом визначено впровадження системи регулярного моніторингу ключових показників ефективності. На відміну від періодичного аналізу фінансової звітності, система КРІ дозволяє здійснювати постійний контроль результативності діяльності структурних підрозділів, своєчасно виявляти негативні відхилення та оперативно реагувати на них. Доцільним є встановлення цільових значень показників із подальшим автоматизованим формуванням управлінської звітності, що значно підвищує якість інформаційного забезпечення менеджменту.

Водночас ефективність системи управління визначається не лише наявністю сучасних аналітичних інструментів, а й рівнем узгодженості стратегічних і оперативних цілей підприємства. Саме тому одним із ключових елементів запропонованого підходу є використання Balanced Scorecard як інструменту трансформації стратегічних цілей у конкретні вимірювані показники діяльності. Такий підхід дозволяє забезпечити взаємозв'язок між фінансовими результатами, задоволеністю споживачів, ефективністю внутрішніх бізнес-процесів та розвитком персоналу, що відповідає сучасним концепціям стратегічного менеджменту [2].

Проведене дослідження також підтвердило важливість використання SWOT-аналізу як інструменту інформаційної підтримки управлінських рішень. Виявлені сильні сторони підприємства можуть стати основою для реалізації стратегічних переваг, тоді як своєчасне врахування слабких сторін і потенційних загроз дозволяє мінімізувати ризики та сформулювати більш адаптивну модель управління. За сучасних умов господарювання саме поєднання внутрішнього аналізу можливостей підприємства із дослідженням зовнішнього середовища забезпечує підвищення обґрунтованості управлінських рішень [3].

Практична реалізація запропонованого комплексного підходу до оцінювання системи управління ТОВ «ЛІТМА» передбачає не лише вдосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення, а й формування культури управління, орієнтованої на постійне вимірювання результативності діяльності. Запропонована система оцінювання дає можливість своєчасно визначати проблемні напрями

функціонування підприємства, здійснювати порівняння фактичних і планових показників, оцінювати результативність управлінських заходів та формувати інформаційну базу для прийняття стратегічних рішень.

Особливого значення комплексне оцінювання набуває в умовах цифрової трансформації економіки. Використання сучасних інформаційних технологій, цифрових платформ, Business Intelligence, ERP- та CRM-систем створює можливість переходу від епізодичного аналізу до безперервного моніторингу діяльності підприємства в режимі реального часу. Це дозволяє підвищити швидкість реагування на зміни зовнішнього середовища, покращити координацію роботи структурних підрозділів та забезпечити прийняття управлінських рішень на основі актуальних даних [4].

Таким чином, комплексне оцінювання ефективності системи управління є необхідною передумовою формування сучасної моделі управління підприємством. Поєднання фінансових і нефінансових показників, використання системи KPI, Balanced Scorecard, SWOT-аналізу та сучасних цифрових інструментів створює інформаційно-аналітичну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Практична апробація запропонованого підходу на матеріалах ТОВ «ЛІТМА» підтверджує, що системне оцінювання дозволяє своєчасно виявляти резерви підвищення ефективності управління, забезпечувати адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища та створювати передумови для його довгострокового розвитку.

Література

1. Таранич О. В., Якимова Н. С., Лігус Г. М. Ключові показники ефективності як інструмент удосконалення менеджменту організацій. *Економіка і організація управління*. 2024. № 4 (56). DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.4.7>.

2. Чмутова І., Го С., Чжан Ц., Мажута В., Німець А. Розробка ключових показників ефективності інтегрованої системи управління підприємством з використанням збалансованої системи показників сталого розвитку. *Development Service Industry Management*. 2024. № 2. С. 270–278. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(43\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(43)).

3. Лакіза В., Гіренко В., Кулинич Р. Теоретико-прикладні аспекти дослідження результативності системи менеджменту підприємства в умовах глобального економічного розвитку. *Економіка*

та суспільство. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-165>.

4. Лісовська Л., Роїк О., Михайлишин В. Оцінка ефективності системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу: теоретико-методологічний підхід. Економіка та суспільство. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-107>.

РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ: ЛІДЕРСЬКІ КОНЦЕПЦІЇ, ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ, МОТИВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОВЕДІНКА

Тетяна ГЛУШКО

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-9747-686X>

Дмитро ВЛАДИКА

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0009-0005-9836-253X>

ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ПІДПРИЄМЦЯ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ

У сучасних умовах розвитку економіки цифрові технології впливають практично на всі сфери підприємницької діяльності. Активне використання Інтернету, соціальних мереж, електронної комерції та онлайн-комунікацій змінює методи контакту, які компанії мають з клієнтами. У такій ситуації створення позитивного іміджу підприємця стає особливо важливим.

Імідж підприємця - це соціальне уявлення про особу, яка активно займається підприємницькою діяльністю. Він охоплює професійні атрибути, стиль ведення бізнесу, ділову репутацію, особливості комунікації та ставлення до клієнтів. Ці переваги не обмежуються лише гарним іміджем, вони також зміцнюють і підвищують конкурентні позиції підприємства, а також підвищують лояльність споживачів і створюють більше потенціалу для розвитку підприємства.

Підходи до формування іміджу значно трансформувалися завдяки цифровізації. Якщо в традиційній економіці базовими каналами комунікації виступали особисті зустрічі, сьогодні майже всі обміни відбуваються в цифровій сфері. Веб-сторінки, соціальні мережі, торгові майданчики, відгуки в Інтернеті та пошукові системи надають потенційним клієнтам інформацію про підприємців. Відтак, будь-який контент, релевантний діяльності суб'єкта господарювання та оприлюднений у мережі.

Один із способів формування сприятливого іміджу підприємця - це професійна компетентність. У цифровому суспільстві люди мають доступ до професійних публікацій, відгуків та інформації про діяльність підприємця, коментарів, професійних досягнень, відгуків та відгуків клієнтів для оцінки доброго підприємця. Формування довірливого іміджу професіонала шляхом створення якісного контенту, демонстрації експертності та допомоги клієнтам також є способом формування образу компетентного фахівця.

Один з таких видів розвитку особистості зосереджується на створенні особистого бренду підприємця і впливає на формування іміджу. Сучасні споживачі більше думають про особистість власника бізнесу, а також про продукти чи послуги. Довіра та конструктивні відносини з цільовою аудиторією виникають через прозорість та чесність, а також через відповідальність за свої дії. Бренд стає засобом диференціації від конкуренції та засобом досягнення ринкової видимості [1].

Соціальні мережі особливо важливі в часи цифровізації. Вони надають можливість швидко поширювати інформацію на ринку, взаємодіяти з споживачами та формувати громадську думку. Підприємці використовують соціальні мережі для просування продуктів і послуг, демонстрації результатів роботи, проведення рекламних кампаній та отримання зворотного зв'язку від інших. Водночас соціальні мережі стають джерелом репутаційних ризиків, оскільки негативна інформація поширюється і, отже, поширюється значно швидше, ніж у класичних середовищах.

На думку авторів, сьогодні імідж підприємця багато в чому залежить від того, наскільки відкрито він спілкується зі своєю аудиторією. Клієнти хочуть бачити не лише товар чи послугу, а й людину, яка стоїть за бізнесом. Саме тому відкритість, готовність відповідати на запитання та чесна комунікація сприяють формуванню довіри.

Також можна працювати з відгуками клієнтів, що є однією з найважливіших частин цифрового іміджу. Сучасні споживачі часто дізнаються про думки інших користувачів, передусім оцінюють досвід інших користувачів перед прийняттям рішення про купівлю (транзакцію). Хороші відгуки зміцнюють віру в підприємця, тоді як деструктивні відгуки мінімізують обсяги збуту та нівелюють маркетингові зусилля. Тому підприємці повинні швидко відповідати на

запити клієнтів або реагувати на будь-які проблеми, що виникли в процесі, або підтримувати високий рівень взаємодії з клієнтами.

Один аспект, який також є важливим у формуванні вашого іміджу, - це якість продуктів та/або послуг. Без виконання зобов'язань перед клієнтами ми не можемо досягти успіху з найефективнішими маркетинговими інструментами для репутації, якщо не зобов'язаннями перед клієнтами. Інформація про дефекти продукту або низький рівень обслуговування в цифрову епоху може поширитися на велику кількість людей, ускладнюючи бізнес-операції [2].

Сучасні підприємці також використовують системи цифрового маркетингу. Оптимізація пошукових систем, контент-маркетинг, електронний маркетинг, таргетована реклама та аналітика даних допомагають взаємодіяти з вашою аудиторією, будувати бізнес-мережі та створювати позитивний бізнес-імідж. Використання таких інструментів підвищує впізнаваність бренду та сприяє розширенню клієнтської бази [3].

Варто зазначити, що цифрові технології створюють не лише нові можливості, а й додаткову відповідальність для підприємців. Будь-яка помилка або негативний відгук можуть швидко стати відомими великій кількості користувачів. Тому підтримка позитивної репутації потребує постійної уваги та роботи над якістю обслуговування клієнтів.

Отже, на етапі цифровізації бізнесу імідж підприємця є одним з найважливіших нематеріальних активів. Він формується з професійної компетентності, високої якості комунікації, сучасних цифрових технологій, високого рівня обслуговування та відповідальності перед клієнтами. Позитивний імідж забезпечує довіру споживачів, зміцнює конкурентні переваги та встановлює основу для успішного становлення підприємницької діяльності в сучасному цифровому світі.

Література

1. Глушко Т. Корпоративна культура як фундамент ціннісної пропозиції роботодавця та стратегічна основа зміцнення HR-бренду підприємства. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2026. Т. 28, № 79(2). С. 101–110. DOI: [https://doi.org/10.24025/2306-4420.79\(2\).2026.361428](https://doi.org/10.24025/2306-4420.79(2).2026.361428).

2. Пригодюк, О., Бабич, І., & Боровко, А. Формування іміджу підприємства в умовах інноваційної моделі економіки: управлінські та

комунікаційні аспекти. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*, 28(79(2)), 122–133. [https://doi.org/10.24025/2306-4420.79\(2\).2026.359121](https://doi.org/10.24025/2306-4420.79(2).2026.359121)

3. Тимохова Г. Б., Самойлова В. І. Особливості формування іміджу підприємства як стратегічного чинника забезпечення конкурентоспроможності. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 3(43). С. 212–219. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-212-219](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-212-219).

Віталій БАЗАЛІЙСЬКИЙ

Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0009-0007-7629-6791>

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ТА HR-ІНЖИНІРИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ, ПІДВИЩЕННЯ ЗАЛУЧЕНОСТІ ТА МІНІМІЗАЦІЇ ПЛИННОСТІ КАДРІВ

В умовах перманентної кризи, глобалізації та стрімкого технологічного розвитку традиційні реактивні моделі управління персоналом втратили свою ефективність. Людський капітал став головним драйвером конкурентоспроможності бізнесу. Проте його капіталізація неможлива без переходу до стратегічного управління людськими ресурсами (Strategic Human Resource Management — SHRM) та впровадження HR-інжинірингу — методології, що базується на системному аналізі, математичному моделюванні, автоматизації та інженерному проектуванні життєвого циклу співробітника.

Якщо SHRM задає вектор розвитку (відповідає на питання «Куди і навіщо ми рухаємося»), то HR-інжиніринг формує архітектуру процесів (відповідає на питання «За допомогою яких алгоритмів та інструментів це реалізувати»). HR-інжиніринг трансформує суб'єктивні гуманітарні підходи у чіткі, вимірювані бізнес-процеси [1, с. 19-20]. На заміну інтуїтивному управлінню приходить Data-Driven підхід (управління на основі даних) (табл. 1).

Стратегічне управління людськими ресурсами являє собою систему довгострокових управлінських рішень, спрямованих на забезпечення відповідності кадрового потенціалу стратегічним цілям

підприємства. Одним із ключових інструментів реалізації цієї концепції виступає HR-інжиніринг, який передбачає проектування, оптимізацію та цифрову трансформацію кадрових процесів.

Таблиця 1 –Порівняльний аналіз традиційного HR, SHRM та HR-інжинірингу

Параметр порівняння	Традиційний HR (Операційний)	Стратегічний HR (SHRM)	HR-інжиніринг
Основна функція	Кадрове діловодство, контроль дисципліни	Узгодження HR-цілей із цілями бізнесу	Проектування та оптимізація HR-систем за допомогою даних
Фокус уваги	Поточні адміністративні завдання	Довгостроковий розвиток потенціалу	Ефективність процесів, автоматизація, ROI
Роль у компанії	Центр витрат (виконавець)	Стратегічний партнер бізнесу	Технологічний архітектор людського капіталу
Ключові метрики	Кількість закритих вакансій	Рівень залученості, індекс лояльності (eNPS)	Вартість помилки найму, прогнозна плинність, LTV співробітника

Стратегічне HR-управління охоплює комплекс взаємопов'язаних процесів, спрямованих на підвищення ефективності використання людського капіталу та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства. HR-інжиніринг передбачає реінжиніринг кадрових процесів на основі сучасних цифрових технологій, аналітики даних та автоматизації управлінських процедур.

Впровадження інструментів HR-інжинірингу сприяє зростанню залученості персоналу на 22 відсоткові пункти, скороченню плинності кадрів на 12 відсоткових пунктів та підвищенню продуктивності праці на 24 %. Отримані результати підтверджують позитивний вплив системного розвитку персоналу на ефективність діяльності підприємства. Залученість персоналу виступає одним із ключових показників ефективності HR-менеджменту [2, с. 219-221].

Працівники з високим рівнем залученості демонструють вищу продуктивність праці, лояльність та готовність до організаційних змін. Найбільший вплив на залученість працівників мають програми

кар'єрного розвитку (32 %) та гнучкі форми організації праці (31 %). Це свідчить про зростання значення нематеріальних чинників мотивації у сучасних умовах господарювання.

Залученість — це не емоційний стан, а чітко структурована система взаємозв'язків. HR-інжиніринг розглядає залученість через призму Employee Journey Map (EJM) — карти подорожі співробітника. Кожна точка дотику (Touchpoint) оцифровується.

Елементи інженерного підходу до залученості [3, с. 34-35]:

1) Гейміфіковане навчання (LMS-інжиніринг). Побудова індивідуальних траєкторій розвитку на основі штучного інтелекту.

2) Пульс-моніторинг. Заміна громіздких щорічних опитувань щотижневими короткими автоматизованими опитуваннями (Pulse Surveys) з миттєвим аналізом настроїв (Sentiment Analysis).

3) Total Rewards конструктори. Можливість для співробітника самостійно моделювати свій соціальний пакет в межах бюджету.

Проведений аналіз демонструє, що впровадження HR-інжинірингу забезпечило комплексне покращення кадрових та економічних показників діяльності підприємства. Продуктивність праці після впровадження HR-інжинірингу зросла зі 100 % до 124 %, тобто на 24 %. Це свідчить про позитивний вплив цифровізації HR-процесів, автоматизації управління персоналом та впровадження сучасних систем оцінювання результативності праці. Рівень задоволеності працівників збільшився з 65 % до 87 %, або на 33,8 %. Висока задоволеність персоналу є важливим чинником утримання працівників та формування позитивної корпоративної культури.

Результати аналітичного дослідження показали, що використання інструментів HR-інжинірингу сприяє зниженню плинності персоналу на 42,9 %, підвищенню залученості працівників на 35,5 % та зростанню продуктивності праці на 24 %. Перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення моделей інтелектуального HR-менеджменту на основі штучного інтелекту, Big Data та предиктивної аналітики для забезпечення сталого розвитку людського капіталу підприємств.

Література

1. Склярук Т., Турко В. Сучасні підходи до стратегічного управління людським капіталом в ІТ-сфері. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2025. 342(3(2)). С. 17-23.

2. Москаленко Н., Радчук П. Розвиток кадрового потенціалу в контексті еволюції HR-менеджменту. MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS. 2025. № (1). С. 217–224.

3. Базалійський В. П. Стратегічне управління людськими ресурсами та HR-інжиніринг як інструменти мінімізації плинності кадрів. DATA-DRIVEN в економіці, бізнесі та HR-інжинірингу у стратегії цифрової трансформації інноваційного розвитку України: матеріали IV Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції, 15 травня 2026 року. Хмельницький : ХНУ, 2026. С. 33-36.

Тетяна ГЛУШКО

Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0000-0002-9747-686X>

Дмитро МИГАЛІЙ

Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0009-0009-0462-6610>

HR-БРЕНДИНГ ЯК ТЕХНОЛОГІЯ ЗАЛУЧЕННЯ ТА ФОРМУВАННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ

Повномасштабне вторгнення змінило вітчизняний ринок праці кардинально і, схоже, надовго. Еміграція, мобілізація, зруйновані підприємства на лінії зіткнення - все це разом створило ситуацію, коли цілі галузі відчувають гострий брак людей. Тих, хто має роботу, стає менше, а знайти нове місце через структурні зрушення в економіці - дедалі важче. За таких умов репутація роботодавця перестає бути приємним бонусом і стає реальним інструментом виживання бізнесу.

Дослідити, що таке HR-бренд роботодавця, з чого він складається та як його використовувати на практиці в сучасних українських реаліях ринку праці.

Поняття HR-бренду роботодавця вперше з'явилося у 1996 році. Тоді його розуміли доволі просто - як набір вигод, які людина отримує від роботи в конкретній компанії: зручні умови, гідна оплата, комфортна атмосфера. З часом зміст поняття суттєво розширився. Сьогодні HR-бренд - це те, як компанію сприймають як місце роботи.

Формують це сприйняття внутрішня культура, умови праці, можливості розвитку, система винагороди та загальна репутація серед тих, хто вже працює, і тих, хто тільки розглядає пропозицію.

Структурно HR-бренд має два рівні. Зовнішній - звернений до потенційних кандидатів: активність у соціальних мережах, участь у кар'єрних заходах, програми стажування, партнерство з університетами. Внутрішній - для тих, хто вже в команді: прозора система оцінки та оплати, психологічна безпека, можливості навчатися і рости. Ці два рівні не існують окремо - найкраще працює той HR-бренд, де зовнішнє повідомлення і внутрішня реальність збігаються. Саме тоді компанія скорочує розрив між тим, що є у людей, і тим, що їй насправді потрібно [1, с. 31].

Центральне місце в структурі HR-бренду займає ціннісна пропозиція роботодавця (EVP) - чітке пояснення того, що компанія дає працівникові в обмін на його знання та зусилля. В умовах війни ця пропозиція мусить виходити за межі зарплати і соцпакету. На мою думку, сьогодні люди оцінюють роботодавця значно ширше - через відчуття стабільності, причетності до чогось важливого і щирої людської уваги з боку керівництва. EVP складається з кількох складових: місія та цінності компанії, рівень доходу і соціальний захист, можливості для зростання, репутація в галузі, комфорт робочого середовища і повага до особистого часу [2, с. 160–162].

Виміряти ефективність HR-бренду можна через конкретні показники: індекс готовності рекомендувати компанію (eNPS), плинність кадрів, тривалість і вартість закриття вакансій, рейтинг на Work.ua, Rabota.ua та DOU.ua, кількість і якість резюме. Фактично HR-бренд формує ставлення до компанії як серед її персоналу, так і серед тих, хто тільки планує працевлаштування. Будується він поетапно: спочатку - стратегічне бачення, потім аналіз конкурентів, далі формування власної EVP, і насамкінець - комунікаційна стратегія [3, с. 93].

Умови воєнного стану змусили роботодавців переглянути пріоритети кадрової політики. Компанії, які підтримують армію або ведуть волонтерську діяльність, отримали реальну конкурентну перевагу - громадянська позиція бізнесу тепер входить до критеріїв вибору роботодавця. Дистанційний або гібридний формат із побажання перетворився на стандартну вимогу, особливо в ІТ, фінансах і консалтингу. Психологічна підтримка персоналу - вже не тренд, а базове очікування.

Ринок праці залишається напруженим: безробіття високе, кваліфікованих кадрів бракує, а конкуренція за досвідчених фахівців посилюється. Питання довіри до роботодавця поступово стає одним із ключових при виборі місця роботи - і це змінює саму логіку HR-брендингу. Великі українські компанії вже реагують на цей запит. Показовим прикладом є діяльність ДТЕК: у 2025 році компанія запустила перший в Україні цифровий сервіс підбору вакансій для ветеранів з інвалідністю, що дозволяє співвідносити професійні навички кандидата з доступними робочими місцями на підприємствах групи. Ця ініціатива одночасно вирішує два завдання - підтримує реінтеграцію ветеранів у цивільне життя і формує образ роботодавця, якому не байдуже. Такий підхід переконливо демонструє, що HR-бренд - не маркетинговий інструмент, а реальна управлінська стратегія [4].

У сучасних умовах працівники все уважніше стежать за тим, наскільки заявлений образ роботодавця відповідає дійсності. Як зазначає Глушко Т., невідповідність між зовнішнім іміджем роботодавця та реальною внутрішньою культурою підприємства призводить до репутаційних втрат і зростання плинності кадрів [5, с. 109]. Компанії змушені переходити від контролю до довіри, від інструкцій - до спільних цінностей. Працівники оцінюють роботодавця через призму стилю управління, психологічного клімату, можливостей розвитку і соціальної відповідальності - і ця оцінка прямо впливає на конкурентоспроможність бізнесу.

Варто також критично зауважити: чимало українських компаній, особливо малих і середніх, досі ототожнюють HR-бренд із зовнішньою комунікацією у соціальних мережах, а не з реальною системою цінностей. Публікації про турботу про команду нерідко розходяться з тим, що люди бачать зсередини. Така невідповідність не просто дратує - вона руйнує довіру, і жоден рекламний бюджет її не відновить. На мою думку, реальний HR-бренд будується через дії: вчасно виплачену зарплату, чесну розмову навіть у складний момент, гнучкість там, де вона справді можлива, і підтримку тоді, коли людині важко.

Отже, бренд роботодавця варто розглядати не просто як картинку для ринку, а як внутрішній стрижень компанії - те, що визначає, як тут ставляться до людей насправді. В умовах кадрового дефіциту, спричиненого війною і демографічними викликами, це вже не конкурентна перевага «для обраних», а базова умова виживання для будь-якого підприємства. Компанії, що інвестують у реальний добробут працівників, прозорість і соціальну відповідальність,

формують стійкіший колектив і зберігають лояльність навіть у найважчі часи. Перспективними напрямками подальших досліджень є методи оцінювання HR-бренду для малого та середнього бізнесу, практики реінтеграції ветеранів як елемент EVP, а також вплив цифровізації на трансформацію HR-інструментів в умовах гібридної зайнятості.

Література

1. Шевченко А. Екосистемність як новітній формат розвитку бренду роботодавця / А. Шевченко // *Сталий розвиток економіки*. - 2024. - № 1 (48). - С. 29–40. - URL: <https://www.economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/878>
2. Завідна Л., Миколайчук І. Концепція формування та розвитку бренду роботодавця в Україні під час війни // *ResearchGate*. - 2024. - URL: <https://www.researchgate.net/publication/379564331>
3. Сало Я. В. Розроблення та просування бренду роботодавця / Я. В. Сало // *Науковий погляд: економіка та управління*. - 2022. - № 2 (78). - С. 90–96. - URL: http://scientificview.umsf.in.ua/archive/2022/2_78_2022/16.pdf
4. ДТЕК презентував перший в Україні сервіс підбору вакансій для ветеранів з інвалідністю у виробничому середовищі [Електронний ресурс] // ДТЕК. - 2025. - URL: <https://dtek.com/media-center/news/dtek-unveils-ukraines-first-job-matching-tool-for-veterans-with-disabilities-in-industrial-workplace>
5. Глушко Т. Корпоративна культура як фундамент ціннісної пропозиції роботодавця та стратегічна основа зміцнення HR-бренду підприємства / Т. Глушко // *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. - 2026. - Вип. 28, № 79 (2). - С. 101–110. - URL: [https://doi.org/10.24025/2306-4420.79\(2\).2026.361428](https://doi.org/10.24025/2306-4420.79(2).2026.361428)

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЛІДЕРСТВА ТА МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ

Розвиток цифрової економіки зумовлює необхідність перегляду класичних управлінських моделей та ролі керівника в організації. Якщо в умовах індустріальної економіки ефективність менеджменту базувалася переважно на жорсткому контролі, регламентації процесів та вертикальній ієрархічній структурі, то сучасне цифрове середовище вимагає від управлінців гнучкості, адаптивності та здатності оперативно реагувати на ринкові зміни.

У сучасних умовах лідер усе більше перебирає на себе функції координатора, наставника та ініціатора змін. Його ключовим завданням стає не просто встановлення цілей і контроль за їх виконанням, а створення належних умов для саморозвитку персоналу, забезпечення атмосфери взаємної довіри та підтримка інноваційної культури. Особливого значення набувають такі якості, як здатність управляти змінами, розвинений емоційний інтелект, цифрова грамотність та вміння приймати рішення в умовах невизначеності.

Цифровізація бізнес-процесів зумовлює поширення дистанційних та гібридних форматів зайнятості, що потребує від керівників впровадження нових підходів до організації комунікації та координації роботи підрозділів.

У цьому контексті зростає роль трансформаційного лідерства, зорієнтованого на мотивацію персоналу через формування спільного бачення майбутнього та стимулювання творчої ініціативи. Такий підхід дозволяє ефективно реалізовувати цифрові проєкти та забезпечувати високу адаптивність підприємства до динамічних змін зовнішнього середовища [1].

Лідерство та мотивація персоналу є взаємопов'язаними та взаємозумовленими елементами успішної цифрової трансформації будь-якої бізнес-структури. Саме керівники виступають архітекторами організаційної культури, визначають стратегічні пріоритети розвитку та створюють умови для реалізації внутрішнього потенціалу співробітників. Ефективний керівник у цифрову епоху здатний не лише

інтегрувати нові технологічні рішення, а й забезпечувати всебічну підтримку персоналу в період організаційних змін.

Практичний досвід успішних компаній доводить, що найбільших успіхів досягають ті організації, які гармонійно поєднують технологічні інновації з розвитком людського капіталу. У таких структурах цифрові інструменти впроваджуються не задля посилення тотального контролю над підлеглими, а для розширення можливостей горизонтальної співпраці, обміну досвідом та професійного зростання.

Цифровізація бізнесу чинить суттєвий вплив на структуру мотиваційних потреб працівників. Традиційні інструменти матеріального стимулювання залишаються базовими, проте вони вже не спроможні повністю забезпечити необхідний рівень залученості персоналу. Сучасні фахівці дедалі більше цінують можливості для професійного навчання, самореалізації, участі в перспективних інноваційних проєктах та гнучкі умови організації праці.

Порівняльна характеристика особливостей лідерства та мотивації персоналу в індустріальну епоху та в умовах цифрової трансформації економіки наведена у таблиці 1.

Таблиця 1 – Порівняльна характеристика особливостей лідерства та мотивації персоналу в умовах індустріальної та цифрової економіки

Критерій	Індустріальна економіка	Цифрова економіка
Модель лідерства	Авторитарна або адміністративна, заснована на контролі та субординації	Трансформаційна, адаптивна, орієнтована на співпрацю та розвиток персоналу
Роль керівника	Контролер і координатор виконання завдань	Лідер змін, наставник, фасилітатор інновацій
Підхід до мотивації	Орієнтація переважно на матеріальне стимулювання	Поєднання матеріальної та нематеріальної мотивації
Домінуючі мотиватори	Заробітна плата, премії, соціальні гарантії	Самореалізація, професійний розвиток, гнучкість праці, участь у прийнятті рішень
Інструменти мотивації	Преміювання, кар'єрне просування, дисциплінарний контроль	Гейміфікація, цифрові платформи розвитку, індивідуальні траєкторії кар'єри

Систематизовано за результатами джерел [1, 2]

Наведене порівняння свідчить, що якщо в індустріальну епоху домінували контроль, централізація та матеріальне стимулювання, то сучасне цифрове середовище вимагає розвитку трансформаційного лідерства, гнучких моделей організації праці та комплексних мотиваційних механізмів, орієнтованих на розвиток людського капіталу, інноваційність і безперервне навчання. Це зумовлює необхідність переосмислення традиційних управлінських практик та формування нових підходів до взаємодії з персоналом [2].

Водночас інтенсивна цифровізація може створювати нові виклики для системи мотивації. Зростання інформаційного навантаження, ризику професійного вигорання та постійна доступність працівника через цифрові канали зв'язку в позаробочий час можуть негативно позначатися на його продуктивності та психоемоційному стані. У зв'язку з цим важливим завданням для менеджменту стає забезпечення балансу між технологічною ефективністю підприємства та збереженням психологічного клімату, що сприятиме підвищенню продуктивності праці.

Отже, цифрова трансформація бізнесу спричиняє докорінні зміни в системі управління персоналом, формуючи нові вимоги до стилю лідерства та архітектури мотиваційних механізмів. Сучасний керівник має трансформуватися з класичного адміністратора у провідника змін, здатного створювати інноваційне середовище та всебічно розвивати людський капітал підприємства.

Ефективність мотиваційних систем у цифровому середовищі визначається їхньою здатністю враховувати не лише матеріальні потреби працівників, а й їхні потреби у професійному розвитку, творчій самореалізації та гнучкості організації робочого процесу. Успішний перехід на цифрові рейки можливий лише за умови системного поєднання технологічних інновацій, ефективного керівництва та людиноцентричних підходів до мотивації персоналу.

Література

1. Базака Р. В., Єфремов А. О. Лідерство у контексті викликів цифрової трансформації менеджменту та побудові організаційної культури підприємства // Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2024. № 19. С. 202-207. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.24>

2. Материнська О. А., Любченко В. В. Мотивація персоналу в умовах цифрової трансформації підприємства: сучасні виклики та інструменти // Економіка та суспільство. 2026. № 84. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-168>

Лілія ХОМИЧ

Регіональна координаторка в Хмельницькій області
швейцарсько-української Програми EGAP, м. Хмельницький
<https://orcid.org/0000-0001-8505-9391>

ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ МОТИВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЛІДЕРА В ПРОЄКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується високою динамікою змін, невизначеністю зовнішнього середовища, загостренням безпекових ризиків та трансформацією інституційного простору. Повномасштабна війна Росії проти України зумовила масштабне руйнування господарських систем, що, у свою чергу, посилило виклики для бізнесу та держави у сфері економічної стабільності й зростання.

В умовах повоєнного відновлення України особливої актуальності набуватимуть проєкти розвитку, побудовані на інноваційних цифрових засадах, що трансформують цифровий простір взаємодії держави і суспільства, сприяють підвищенню цифрової грамотності громадян та ефективності використання електронних адміністративних послуг. Реалізація таких проєктів має для України стратегічне значення, адже цифрова трансформація публічного управління створює передумови для підвищення прозорості й підзвітності діяльності органів влади, забезпечення доступності та якості адміністративних послуг, ефективного використання ресурсів, розширення участі громадян у публічному управлінні та зміцнення довіри до державних інституцій [1].

Досягнення цих результатів потребує не лише сучасних управлінських рішень, а й підприємницького лідерства, здатного консолідувати учасників змін, долати опір інноваціям і формувати мотивацію до впровадження цифрових перетворень. В цьому контексті визначальним чинником успішної реалізації стратегічних проєктів стає

лідер із високим мотиваційним потенціалом, який здатен ініціювати зміни, підтримувати інноваційну активність команди та забезпечувати досягнення стратегічних результатів.

У роботі [2] нами сформовано авторське бачення сутності терміну «мотиваційний потенціал лідера» – як його здатність вірно ідентифікувати спектр потреб і структуру мотивів членів свого соціуму і використовувати ці знання для їх релевантної актуалізації в контексті пробудження і підтримання активних дій послідовників для досягнення визначених лідером цілей. Повноцінна реалізація мотиваційного потенціалу менеджера в межах проєктної групи потребує дотримання певних принципів (табл. 1).

Дотримання цих принципів важливе для того, щоб лідер міг не тільки згуртувати команду безпосередніх виконавців конкретного проєкту, а й для того, щоб збільшити коло тих зацікавлених осіб, які можуть бути найбільш цінними для його успішної реалізації, залучитись їх організаційною, а може й економічною підтримкою.

Таблиця 1 – Основні принципи формування і реалізації мотиваційного потенціалу лідера в контексті проєктного менеджменту

Принцип	Змістове наповнення
Цілеорієнтованість	Мотиваційний вплив мусить мати чіткий вектор руху виконавців в напрямі досягнення визначених лідером цілей
Системність	Мотиваційні зусилля лідера мають охоплювати усі структурні елементи проєкту як динамічної соціальної системи
Комплексність	Використання широкого діапазону інструментів стимулювання робочої поведінки виконавців з урахуванням взаємопов'язаності їх завдань
Персоналізованість	Мають бути чітко ідентифіковані актуальні мотиваційні запити виконавців проєкту та інших зацікавлених осіб в структурі їх мотивацій
Збалансованість інтересів	Мотиваційний інструментарій лідера має розроблятися з урахуванням внеску усіх груп зацікавлених осіб у реалізацію цілей проєкту
Гнучкість	Можливість зміни методів мотиваційного впливу лідера з урахуванням зміни умов реалізації проєкту
Обґрунтованість і об'єктивність	Критерії винагороди виконавців мають бути обґрунтованими з урахуванням специфіки функціональних обов'язків кожного і забезпечувати об'єктивну оцінку досягнутих результатів виконавців в розрізі запланованих завдань для нарахування відповідної винагороди на їх основі
Економічність	Розроблена для реалізації цілей розвитку система стимулювання має здійснюватися в межах виділеного бюджету і забезпечувати найкращий результат із сукупності альтернативних заходів
Транспарентність	Розроблена система стимулювання має бути прозорою та зрозумілою виконавцям, що забезпечує належний моніторинг її ефективності в часовому та просторовому розрізі співвідносно встановлених цілей

Незважаючи на те, що в арсеналі трансформаційного лідерства переважають стимули, спрямовані на реалізацію потреб вищого порядку (самореалізації, визнання досягнень, набуття вищого соціального статусу, саморозвиток тощо), все ж в трудовій діяльності найчастіше використовуються економічні стимули. Однак одними лише економічними стимулами мотиваційний вплив лідера в проєктному менеджменті не має обмежуватися – коли йдеться про реалізацію інноваційних змін, результати яких зазвичай порушують усталені практики виконання роботи багатьох виконавців, вони можуть опиратися таким змінам, оскільки втрачають можливість задовольнити свої потреби в безпеці. Ті ж працівники, які безпосередньо реалізують проєкт, на додаток до суто економічних інтересів, активізують свої мотиви вищого порядку – самоствердження, успіху, визнання. В обох випадках порушується мотиваційний фон в організаційному просторі підприємства (його пропонується трактувати як відчуття працівниками справедливості/ несправедливості в процесах співвіднесення їх внеску в реалізацію цілей розвитку із отриманою винагородою – що відповідає положенням теорії справедливості Адамса [3]).

Мотиваційний фон є однією із важливих складових психологічного клімату проєктної групи, і необґрунтована зміна його диспозицій розбалансовує мотиви співпраці, погіршує взаємодію між учасниками. Це збільшує ризики реалізації проєкту в тих параметрах, які були визначені при їх проєктуванні. Тому одним із важливим завдань лідера на цьому етапі є пошук нових мотиваційних важелів для відновлення мотиваційного балансу в проєктній групі – як такого співвідношення внутрішніх і зовнішніх мотивів учасників, за якого збігаються вектори їх мотиваційних переваг стосовно визначених цілей проєкту. Розробленню способів досягнення такого мотиваційного балансу і визначено завданням наступного етапу дослідження.

Література

1. Стадник В., Йохна В., Наскальний С. Функціонал діджиталізації у формуванні підприємницького середовища: перспективи та проблеми розвитку в Україні. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. № 4. Т. 1. С. 68–75. DOI: <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4>

2. Krasovska G., Stadnyk V., Khomych L. Motivation models of leadership in managing of organizational development. Modeling the

development of the economic systems. 2022. № 3. P. 72-78.
<https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-10>

3. Adams S.J. Inequity in Social Exchange. *Advances Experimental Social Psychology*, 2nd.ed., ed. L. Berkowits. New York: Academic Press, 1965. P.267-300.

Оксана ЧЕРНУШКІНА

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-7253-0284>

Ольга РОМАНЮК

КЗЗСО «Ліцей № 1 імені Володимира Крasicького
Хмельницької міської ради»

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ УКРАЇНИ ЯК ОСНОВА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ

Людський капітал сьогодні є головним стратегічним ресурсом України, а питання радикальної трансформації системи підготовки кадрів та адаптації трудового потенціалу до вимог нової милітаризованої та високотехнологічної економіки набуло характеру екзистенційного виклику. Без системних змін у структурі робочої сили післявоєнне відновлення стане фізично неможливим через гострий брак працівників. Актуальним постає питання переходу від моделі виживання до стратегії інноваційного відтворення.

Масштаб кадрової кризи потребує прийняття негайних управлінських рішень. Упродовж наступного десятиліття ринок праці зіткнеться з дефіцитом працівників – близько 4,5 млн. Найбільший «голод» вже відчувають сектори, що є критичними для відбудови: будівництво, де дефіцит працівників сягає 70 %, енергетика та транспорт. Ситуацію ускладнює демографічне старіння: Україна входить до групи країн з найстарішим населенням у світі, де 22 % становлять особи віком 65+ [3].

Виїзд 2,8 млн осіб працездатного віку за кордон суттєво послаблює трудовий потенціал країни та негативно впливає на можливості відновлення економічного зростання. За експертними оцінками, кожні 100 тисяч мігрантів, які не повернулися, коштують державі 0,5% річного ВВП. Додатковим чинником поглиблення кадрової кризи є гендерні дисбаланси на ринку праці. Незважаючи на те, що 82% зареєстрованих безробітних становлять жінки, мобілізація

значної частини чоловіків спричинила гострий дефіцит працівників у галузях, де традиційно переважала чоловіча зайнятість. За таких умов особливої актуальності набуває розширення професійної мобільності населення, розвиток програм перекваліфікації та залучення жінок до професій, які раніше вважалися нетиповими для них. Водночас суттєвою проблемою залишається невідповідність наявних професійних компетентностей сучасним потребам економіки. Існуючий «розрив навичок» (skill gap) зумовлений невідповідністю застарілих кваліфікацій вимогам високотехнологічних галузей, зокрема інформаційних технологій, агротехнологій і сучасного будівництва.

Однією з ключових причин збереження проблем у сфері кадрового забезпечення є інституційна інерція, що сформувалася під впливом тривалого функціонування застарілих моделей професійної освіти. Наслідком цього стало суттєве скорочення мережі закладів професійної (професійно-технічної) освіти: якщо у 1990 році їх налічувалося 1246, то у 2025 році — лише 653, тоді як чисельність здобувачів освіти за цей період зменшилася на 66,7%. До проведення реформ більшість таких закладів функціонували в умовах обмеженої автономії, недостатньої фінансової самостійності та слабкої взаємодії з роботодавцями, що знижувало їхню здатність оперативно реагувати на потреби регіональних ринків праці. Додатковим негативним чинником стали руйнування 178 закладів освіти внаслідок збройної агресії, що суттєво обмежило доступ населення до професійного навчання.

Водночас вагомим стримувальним фактором розвитку професійної освіти залишаються усталені суспільні стереотипи щодо престижності різних освітніх траєкторій. Близько 70% випускників закладів професійної освіти орієнтовані на здобуття вищої освіти, тоді як робітничі професії часто сприймаються як менш привабливі. У результаті формується дисбаланс між структурою підготовки кадрів і реальними потребами економіки: за високого попиту на кваліфікованих робітників, інженерів і технічних спеціалістів система освіти продовжує випускати значну кількість фахівців, професійні компетентності яких не повною мірою відповідають вимогам сучасного ринку праці.

Подолання кадрової кризи потребує реалізації комплексних реформ, передбачених законодавчими змінами 2025 року. Оновлена модель професійних коледжів ґрунтується на розширенні їхньої інституційної та фінансової автономії, що передбачає право залучати

приватні інвестиції та розробляти освітні програми у партнерстві з роботодавцями відповідно до актуальних потреб ринку праці.

В умовах дефіциту кадрів ключовим стає поєднання автоматизації та штучного інтелекту. Впровадження ШІ-агентів та роботизованих систем у промисловості дозволяє компенсувати нестачу робочої сили, одночасно підвищуючи оплату праці кваліфікованим фахівцям [1]. Стратегія демографічного розвитку України на період до 2040 року фокусується на концепції «Українці за вибором» – створенні хабу військових технологій та «зеленої» енергетики, що стимулюватиме повернення мігрантів через професійну самореалізацію [2]. Паралельно впроваджується дуальна освіта та «мікрокваліфікації» – короткострокові програми від 2 до 6 тижнів, що дозволяють ветеранам та ВПО миттєво адаптуватися до ринку праці.

Особливим пріоритетом є реінтеграція 1,56 млн ветеранів, які мають стати ядром кадрового резерву в інженерії та логістиці. Держава пропонує компенсації роботодавцям до 120 тис. грн за облаштування інклюзивних місць. Ключовим є підхід «рівний–рівному» та індивідуальні плани адаптації, які допомагають трансформувати унікальний бойовий досвід у такі цивільні компетенції, як лідерство, стресостійкість та оперативність [4].

У найближчі роки спостерігатиметься зростання «кваліфікаційної премії» – значний розрив в доходах між фахівцями високого рівня та некваліфікованими працівниками. Очікується активне впровадження «циркулярної міграції», яка дозволить українцям працювати за кордоном, зберігаючи податковий та соціальний зв'язок з Україною. Регіональна спеціалізація також стане драйвером зростання: західні області стануть хабами для бізнесу та ІТ, тоді як прифронтові зони потребуватимуть спеціалізованих програм відновлення інфраструктури [5].

Таким чином, подолання кризи трудового потенціалу потребує формування сучасної, гнучкої та інклюзивної системи освіти, здатної оперативно забезпечувати підготовку фахівців відповідно до потреб високотехнологічних секторів економіки. Важливою умовою сталого розвитку є створення ринку праці, що забезпечує рівний доступ до безперервного навчання, професійної перепідготовки та реалізації трудового потенціалу для всіх категорій населення, зокрема ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, молоді та осіб старшого віку. Реалізація таких підходів сприятиме зміцненню людського капіталу та формуванню конкурентоспроможної інноваційної економіки України.

Література

1. Автономія в закладах професійної освіти: зміцнення інституцій для задоволення регіональних потреб у робочій силі : аналіт. звіт / ГО «EasyBusiness», ініціатива Skills4Recovery. 2026. 134 с. URL: https://skills4recovery.org/wp-content/uploads/2026/01/Профосвіта_-Автономія-Майбутнього-аналітичний-звіт.pdf.
2. Стратегія демографічного розвитку України на період до 2040 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 верес. 2024 р. № 922-р. – URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/uploads/public/66f/c43/106/66fc4310689bb131307545.pdf>.
3. Пищуліна О. Вплив міграційних процесів на перебіг повоєнного відновлення України : аналіт. доп. / Центр Разумкова. Київ, 2023. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2023/10/25/2023-Pyshchulina-MIGRACIA.pdf>.
4. Працевлаштування ветеранів і ветеранок у сфері протимінної діяльності : посібник для операторів протимінної діяльності / ПРООН в Україні. Київ. 2026. 56 с. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2026-03/web_a4_pratsevlashtuvannya_veteraniv_i_veteranok_u_sferi_protymynnoyi_diyalnosti.pdf.
5. Ukraine Human Capital Chartbook March, 2026 / Y. Markuts, I. Studennikova, L. Mykhalyk [et al.] ; KSE Institute. Kyiv, 2026. URL: https://institute.kse.ua/wp-content/uploads/2026/03/ukraine_human_capital_chartbook_eng_march_2026.pdf.

РОЗВИТОК МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем невизначеності, зумовленої економічною нестабільністю, воєнними викликами, трансформацією ринку праці та посиленням конкуренції за кваліфіковані трудові ресурси. За таких умов здатність підприємства забезпечувати стабільність діяльності та адаптуватися до змін значною мірою залежить від ефективності управління персоналом. Особливого значення набуває розвиток мотиваційних механізмів, спроможних не лише стимулювати поточну результативність працівників, а й підтримувати їх залученість, лояльність і готовність до організаційних змін.

Мотиваційний механізм управління персоналом доцільно розглядати як сукупність взаємопов'язаних методів, інструментів і управлінських впливів, спрямованих на узгодження інтересів працівників із цілями підприємства. Його результативність виявляється у підвищенні продуктивності праці, зниженні плинності кадрів, формуванні зацікавленості персоналу в досягненні економічних і соціальних результатів діяльності підприємства [1]. Водночас сучасна система мотивації не може ґрунтуватися на застосуванні універсального набору стимулів, оскільки зміна умов праці та трудових цінностей працівників потребує гнучкого поєднання матеріальних і нематеріальних методів впливу.

В умовах невизначеності традиційні підходи до мотивації, орієнтовані переважно на оплату праці та адміністративний контроль, поступово втрачають достатню стимулюючу дію. Сучасні працівники оцінюють не лише рівень матеріальної винагороди, а й стабільність зайнятості, безпеку умов праці, можливості професійного розвитку, характер внутрішніх комунікацій та ставлення керівництва. Дослідники наголошують, що ефективна мотиваційна система має поєднувати фінансові й нематеріальні заохочення, професійний

розвиток, формування комфортного робочого середовища та командної взаємодії [2]. В умовах воєнного стану значення таких чинників посилюється, а актуалізація застосовуваних підприємствами методів мотивації стає передумовою утримання персоналу та підвищення привабливості роботодавця на ринку праці [3].

Дослідження мотиваційного механізму виробничого підприємства ТОВ «ЛВ ГОРДПАК» засвідчило наявність низки проблем, характерних для сучасної практики управління персоналом. Основу матеріального стимулювання становить заробітна плата з переважанням фіксованої складової. Такий підхід забезпечує певну стабільність доходів працівників, однак послаблює безпосередній зв'язок між індивідуальними та колективними результатами праці й отриманою винагородою. Преміювання має недостатньо формалізований характер, а відсутність чітких і зрозумілих критеріїв оцінювання результатів створює ризик суб'єктивності управлінських рішень.

Виявлені проблеми свідчать про необхідність переходу від переважно статичної системи стимулювання до адаптивного мотиваційного механізму. Його важливою складовою має стати посилення взаємозв'язку «результат – винагорода». Для цього доцільним є запровадження змінної частини оплати праці, пов'язаної з досягненням визначених ключових показників результативності. Для виробничого персоналу такими показниками можуть бути виконання виробничого плану, дотримання стандартів якості, зниження кількості браку та раціональне використання ресурсів. При цьому критерії преміювання повинні бути прозорими, вимірюваними та зрозумілими працівникам.

Перспективним напрямом є також застосування колективного стимулювання виробничих підрозділів. Встановлення бонусів за досягнення командних показників сприятиме посиленню взаємної відповідальності та орієнтації працівників на спільний результат. Водночас надмірна концентрація лише на матеріальних стимулах не забезпечує довгострокової залученості персоналу. Саме тому розвиток мотиваційного механізму має передбачати збалансоване використання матеріальних і нематеріальних методів. Такий комплексний підхід дозволяє адаптувати мотиваційні інструменти до потреб підприємства та його працівників [2].

Важливим напрямом нематеріальної мотивації є професійний розвиток персоналу. Організація внутрішнього навчання, наставництва та підвищення кваліфікації сприяє не лише розвитку професійних компетентностей, а й формуванню у працівників бачення перспектив роботи на підприємстві. Не менш важливими є визнання результатів праці, підтримка ініціативності та розвиток внутрішніх комунікацій. Запровадження морального заохочення, систематичне відзначення досягнень працівників і залучення персоналу до обговорення виробничих питань здатні підвищити рівень довіри до керівництва та посилити організаційну залученість.

В умовах воєнних і соціально-економічних викликів мотиваційні механізми повинні також враховувати потреби працівників у безпеці та стабільності. Дослідження особливостей мотивації персоналу українських підприємств в умовах воєнного стану підтверджують необхідність поєднання матеріального стимулювання з нематеріальною підтримкою та адаптації мотиваційних інструментів до змін трудових пріоритетів працівників [3]. Відповідно, доцільним є розширення соціальної складової мотивації через часткову компенсацію витрат на харчування, транспорт або інші форми підтримки, виходячи з фінансових можливостей підприємства.

Розвиток мотиваційного механізму має здійснюватися на основі систематичного оцінювання його результативності. Моніторинг рівня задоволеності працівників, продуктивності праці, кадрової стабільності та сприйняття системи винагород дозволяє своєчасно виявляти ознаки демотивації й коригувати управлінські рішення. Застосування такого підходу сприяє підвищенню конкурентоспроможності персоналу та підприємства загалом [4].

Отже, в умовах невизначеності мотиваційний механізм управління персоналом повинен набувати адаптивного та комплексного характеру. Його розвиток передбачає формування прозорого зв'язку між результатами праці й винагородою, застосування індивідуального та колективного стимулювання, розширення інструментів нематеріальної мотивації, створення можливостей професійного розвитку та вдосконалення внутрішніх комунікацій. Для виробничих підприємств реалізація зазначених напрямів створює передумови для підвищення продуктивності праці, зміцнення лояльності персоналу та забезпечення кадрової стійкості в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Література

1. Дячков Д., Потапюк І., Капко В., Тронеvський В. Мотиваційний механізм управління персоналом підприємства як засіб забезпечення кадрової безпеки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2025. Т. 340, № 2. С. 495–500. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-78>.
2. Бондар Т., Краснонос А. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114>.
3. Мутерко Г., Михальов Д. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-141>.
4. Ведерніков М., Волянська-Савчук Л., Зелена М. Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2022. № 3. С. 39–48. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes-2022-5-5>.

Tetyana NESTORENKO

Akademia Śląska, Katowice, Poland;
Berdiański Państwowy Uniwersytet Pedagogiczny,
Zaporozhe, Ukraina

WYPALENIE CYFROWE JAKO DETERMINANTA ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO W UKRAIŃSKICH UNIwersytetach PRZESIEDLONYCH

Doświadczenie ukraińskich uczelni wyższych, które w wyniku pełnoskalowej agresji Rosji zostały zmuszone do relokacji, stanowi bezprecedensowy fenomen w historii współczesnego szkolnictwa wyższego. Dotychczasowa literatura przedmiotu, analizując zjawisko uniwersytetów przesiedlonych, koncentrowała się przeważnie na wyzwaniach logistycznych [1], transferze infrastruktury cyfrowej [2], formalnoprawnych aspektach reorganizacji procesu dydaktycznego oraz zachowaniu stabilności finansowej [3]. Z perspektywy teorii zarządzania strategicznego w szkolnictwie wyższym konieczne staje

się jednak przesunięcie punktu ciężkości w stronę kapitału ludzkiego. Kluczowym, a zarazem systemowo niedocenianym wyzwaniem dla ciągłości instytucjonalnej tych jednostek jest postępujące wypalenie zawodowe kadry naukowo-dydaktycznej oraz personelu administracyjnego [4], bezpośrednio skorelowane z przymusową, długotrwałą pracą w środowisku wirtualnym.

Wyrazistym przykładem tego zjawiska jest Berdiański Państwowy Uniwersytet Pedagogiczny (BDPU), który po okupacji Berdiańska w 2022 roku został formalnie przeniesiony do Zaporozża, lecz w wymiarze operacyjnym stał się strukturą niemal w całości zdematerializowaną, funkcjonującą wyłącznie w sferze online. Przypadek ten odsłania istotną specyfikę: w przeciwieństwie do relokacji fizycznej, w której kadra i studenci odtwarzają wspólnotę akademicką w nowej lokalizacji geograficznej, BDPU zmuszony został do stworzenia tzw. uniwersytetu rozproszonego. Wykładowcy i pracownicy tej uczelni realizują swoje obowiązki w warunkach dyspersji – część przebywa w różnych regionach Ukrainy, często w bezpośredniej strefie zagrożenia ostrzałami rakietowymi, inni znaleźli schronienie w krajach Unii Europejskiej lub innych krajach, mierząc się z trudnościami integracyjnymi, a część przez pewien czas pozostawała w realiach okupacji cyfrowej.

Długofalowa praca w formacie zdalnym przestała być w tych realiach tymczasowym środkiem adaptacyjnym, stając się permanentnym stanem operacyjnym. W wymiarze psychologicznym i organizacyjnym doprowadziło to do kumulacji tzw. podwójnej presji traumatycznej. Z jednej strony pracownicy akademicy doświadczają ciągłego stresu egzystencjalnego wywołanego wojną, przymusową migracją i utratą mienia. Z drugiej strony są poddawani presji permanentnej łączności sieciowej (tzw. hiperłączności). Granice między życiem zawodowym a prywatnym uległy całkowitej erozji. Dom stał się jednocześnie salą wykładową, biurem i schronem. Codzienne prowadzenie zajęć przez platformy wideokonferencyjne (Zoom, Teams, Google Meet) wymaga od nauczycieli akademickich nieustannego tłumienia własnego niepokoju w celu moderowania dobrostanu psychicznego studentów, co generuje głębokie

wyczerpanie emocjonalne określane w literaturze mianem kosztu empatii.

Praktyka zarządzania kryzysowego w ukraińskich uniwersytetach przesiedlonych pokazuje, że początkowy heroizm i wysoka mobilizacja kadry, które pozwoliły na uratowanie procesu dydaktycznego w 2022 roku, z biegiem lat przekształciły się w chroniczne przeciążenie poznawcze. Ciągła obserwacja wyłączonych kamer studentów, określana jako „syndrom czarnych kwadratów”, ograniczony dostęp do naturalnej informacji zwrotnej, narastające poczucie alienacji oraz fragmentaryzacja relacji koleżeńskich doprowadziły do osłabienia tradycyjnych, nieformalnych mechanizmów wsparcia funkcjonujących wewnątrz instytucji. Z kolei kadra administracyjna, realizująca obieg dokumentów w środowiskach chmurowych oraz elektroniczny systemy zarządzania (np., *ACKOII*) dokumentacją przy chronicznych brakach prądu i niestabilności łączy internetowych, zmaga się z depersonalizacją zadań oraz poczuciem utraty sprawczości.

W tym kontekście włączanie problematyki wypalenia cyfrowego do średnio- i długoterminowych strategii rozwoju uniwersytetów przesiedlonych nie jest postulatem o charakterze czysto humanitarnym, lecz elementarnym warunkiem bezpieczeństwa instytucjonalnego. Instytucja akademicka nie przetrwa wyłącznie w oparciu o bazy danych i serwery. Jej istotą jest żywa tkanka relacji akademickich. Jeżeli strategie przesiedlonych uniwersytetów będą w dalszym ciągu ograniczać się do wskaźników rekrutacyjnych, liczby publikacji w bazach Scopus, WoS czy optymalizacji kosztów utrzymania platform LMS, staną one w obliczu gwałtownego drenażu mózgów, apatii kadry oraz spadku jakości kształcenia, co w perspektywie powojennej odbudowy uniemożliwi ich skuteczną reintegrację terytorialną.

Nowoczesna strategia uniwersytetu przesiedlonego musi w sposób sformalizowany zrewidować normy obciążenia pracą dydaktyczną i administracyjną w trybie zdalnym. Konieczne jest instytucjonalne wprowadzenie „prawa do bycia offline”, standaryzacja asynchronicznych form nauczania w celu redukcji obciążenia wideokonferencjami, a także wdrożenie systemowych

programów superwizji psychologicznej finansowanych ze środków uniwersytetów oraz partnerstw międzynarodowych. Ponadto uczelnie partnerskie w Europie, w tym w Polsce, powinny przekierować część funduszy solidarnościowych na organizację rotacyjnych staży wytnieniowych i badawczych w formule stacjonarnej dla kadry uniwersytetów takich jak Berdiański Państwowy Uniwersytet Pedagogiczny. Zachowanie zdrowia psychicznego i potencjału intelektualnego tych ludzi jest bowiem jedyną realną gwarancją, że uniwersytet przesiedlony powróci kiedyś do swojej fizycznej siedziby jako w pełni funkcjonalny ośrodek myśli i kultury.

Źródła

1. Тимчук, В. (2023). Вектори трансформації переміщених університетів. *Духовність особистості: методологія, теорія і практика: збірник наукових праць*, 1(1(105)), 203-2014. <https://doi.org/10.33216/2220-6310/2023-105-1-203-214>
2. Aliksieieva, H., Kravchenko, N., Horbatiuk, L., Nestorenko, T., Zhyhir, V., Kalinichenko, A., & Glazova, Y. (2025). Digital transformation of relocated higher education institutions in Ukraine under martial law. *Problems and Perspectives in Management*, 23 (2-si), 71-85. [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(2-si\).2025.06](https://doi.org/10.21511/ppm.23(2-si).2025.06)
3. Nestorenko, T., Kravchyk, Y., Nestorenko, O., & Koinash, M. (2025). Applying Kotter's 8 Step Model of Change in the Displaced University's Management. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 344 (4), 56-62. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-7>
4. Tsybuliak, N., Suchikova, Y., Shevchenko, L., Popova, A., Kovachev, S., & Hurenko, O. (2023). Burnout dynamic among Ukrainian academic staff during the war. *Nature, Sci Rep*, 13, 17975. <https://doi.org/10.1038/s41598-023-45229-6>
5. АСКОД (н.д.). Система електронного документообігу АСКОД у хмарі. URL: <https://askod.ua/home>.

**СЕРВІСНА ЕКОНОМІКА, МЕНЕДЖМЕНТ СТАЛОГО
РОЗВИТКУ ТА ESG-ТРАНСФОРМАЦІЯ
КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ
ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ**

Руслан ВОЗНІЮК

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0009-0008-2763-3701>

**ESG-ТРАНСФОРМАЦІЯ КОРПОРАТИВНОГО
УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ
В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ Й ВПРОВАДЖЕННЯ АІ**

Глобальна цифрова трансформація економіки, посилення вимог до прозорості бізнесу та необхідність досягнення цілей сталого розвитку зумовлюють переосмислення традиційних моделей корпоративного управління. Сучасні підприємства дедалі частіше інтегрують ESG-принципи (Environmental, Social, Governance) у систему стратегічного управління, розглядаючи їх як інструмент підвищення інвестиційної привабливості, конкурентоспроможності та стійкості до зовнішніх викликів.

Водночас впровадження штучного інтелекту, Big Data, цифрових платформ та автоматизованих систем управління спричиняє суттєві зміни у корпоративній культурі, трансформуючи цінності, моделі поведінки персоналу та механізми прийняття управлінських рішень.

Глобальні виклики сучасності змушують бізнес переосмислити класичну парадигму Максимізації прибутку. Концепція ESG (Environmental, Social, Governance) перетворилася з добровільної ініціативи на жорстку вимогу інвесторів, регуляторів та суспільства. Водночас стрімка дифузія штучного інтелекту (АІ) та цифровізація економіки створюють новий контекст: з одного боку, вони дають безпрецедентні інструменти для реалізації та моніторингу цілей сталого розвитку, з іншого — несуть нові управлінські ризики [1].

Корпоративне управління (компонент G в ESG) зазнає фундаментальних змін під впливом АІ. Алгоритми глибокого навчання дозволяють автоматизувати комплаєнс (перевірку на відповідність

нормам), оптимізувати ланцюги постачання для зменшення вуглецевого сліду (E) та оцінювати настрої всередині колективу (S).

Сучасна концепція ESG передбачає інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських критеріїв у систему стратегічного менеджменту підприємства. Компонент Environmental (екологічна відповідальність) спрямований на мінімізацію негативного впливу підприємства на навколишнє середовище через впровадження ресурсозберігаючих технологій, скорочення викидів, раціональне використання енергії та управління екологічними ризиками.

Соціальна складова (Social) охоплює питання розвитку людського капіталу, створення безпечних умов праці, забезпечення соціального захисту працівників, формування корпоративної культури та підтримки принципів інклюзивності.

Корпоративне управління орієнтований на забезпечення прозорості управлінських процесів, дотримання корпоративної етики, підзвітності керівництва та ефективного управління ризиками.

Особливого значення в сучасних умовах набуває Digital ESG, який передбачає використання цифрових платформ, хмарних технологій, систем Business Intelligence та аналітичних інструментів для моніторингу ESG-показників.

Штучний інтелект поступово перетворюється на ключовий елемент у сучасній системі корпоративного управління, стаючи незамінним інструментом для прийняття стратегічних рішень, оптимізації бізнес-процесів та покращення ефективності організацій. Його впровадження дозволяє компаніям не лише автоматизувати рутинні завдання, а й отримувати цінні аналітичні дані для розробки довгострокових планів і досягнення конкурентних переваг у динамічному середовищі (табл. 1) [2].

Таблиця 1 – Основні напрями використання AI в корпоративному управлінні

Напрямок використання	Очікуваний результат
Аналіз ризиків	Підвищення точності прогнозів на 40 %
ESG-моніторинг	Скорочення часу підготовки звітності на 45 %
HR-аналітика	Зменшення плинності кадрів на 25 %
Управління проектами	Підвищення ефективності на 30 %
Автоматизація документообігу	Скорочення адміністративних витрат на 35 %

Результати свідчать про значний потенціал AI для автоматизації управлінських процесів та підвищення ефективності прийняття рішень.

Аналіз даних свідчить, що ESG-трансформація забезпечує комплексний позитивний ефект. Найбільш вагомим результатом стало зростання репутаційного рейтингу на 33,8 %, що безпосередньо впливає на інвестиційну привабливість підприємства. Одночасно спостерігається скорочення плинності кадрів на 37,5 % та підвищення продуктивності праці на 22 % [3, с. 57-58].

Цифрова економіка трансформує концепцію ESG, сучасне ефективне корпоративне управління (G) неможливе без розробки політик AI Governance (контролю за безпекою та етичністю штучного інтелекту). Синергетичний ефект від одночасного впровадження AI та ESG-стандартів дозволяє компаніям знижувати вартість залучення капіталу на 1,8–2,5% та підвищувати EBITDA маржу до 21%.

Корпоративна культура в умовах III-інтеграції повинна зміщувати фокус на психологічну безпеку та "доповнену ментальність" (людина + AI), мінімізуючи тривожність персоналу через прозору комунікацію та програми перекваліфікації (Upskilling).

Результати дослідження підтверджують, що ESG-трансформація корпоративного управління є одним із ключових напрямів розвитку сучасних підприємств в умовах цифрової економіки. Встановлено, що інтеграція ESG-принципів у систему управління сприяє підвищенню прозорості діяльності, розвитку корпоративної культури, зміцненню довіри з боку інвесторів та покращенню соціально-економічних результатів діяльності підприємства.

Отже, цифровізація сприяє формуванню інноваційної корпоративної культури, розвитку цифрових компетентностей персоналу та зростанню рівня залученості працівників. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням моделей інтелектуального ESG-управління на основі технологій штучного інтелекту, машинного навчання та предиктивної аналітики в системі корпоративного менеджменту.

Література

1. Балабуха К. AI-орієнтовані моделі корпоративного управління для забезпечення стійкості та результативності підприємств у цифровій економіці. Економіка та суспільство. 2026. № 83. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-97>

2. Голушко Д. Цифрова трансформація управління підприємством: світові тренди та українська практика. Економіка та суспільство. 2025. № 79. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-102>.

3. Вознюк Р.В. Трансформація корпоративної культури в умовах цифровізації та впровадження AI: аналітичний зріз діяльності підприємств України. DATA-DRIVEN в економіці, бізнесі та HR-інжинірингу у стратегії цифрової трансформації інноваційного розвитку України: матеріали IV Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції, 15 травня 2026 року. Хмельницький : ХНУ, 2026. С. 56-58.

Лілія НІКІФОРОВА

Вінницький національний технічний університет
<https://orcid.org/0000-0002-7034-607X>

Анатолій ШИЯН

Вінницький національний технічний університет
<https://orcid.org/0000-0002-5418-1498>

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ESG-МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Сучасний розвиток світової економіки характеризується посиленням глобальної невизначеності, що проявляється у геополітичних конфліктах, зміні клімату, цифровій трансформації, зростанні регуляторних вимог та зміні очікувань інвесторів і суспільства щодо відповідального ведення бізнесу. За цих умов концепція ESG (Environmental, Social and Governance) трансформується з добровільної практики корпоративної соціальної відповідальності у комплексну систему стратегічного управління, яка забезпечує довгострокову стійкість підприємств, підвищує їхню конкурентоспроможність та інвестиційну привабливість [1, 2].

Особливого значення набуває поєднання ESG-принципів із цифровими технологіями. Використання сучасних інформаційних систем забезпечує автоматизацію збору та оброблення нефінансових даних, підвищує прозорість корпоративного управління, створює можливості для безперервного моніторингу ESG-показників і

підтримки управлінських рішень на основі аналітики даних. У результаті цифрові технології стають не лише інструментом підготовки нефінансової звітності, а й важливою складовою стратегічного менеджменту підприємства.

Сьогодні ESG визначається як системна основа тривимірного, збалансованого управління, що охоплює екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності організацій, ринків і територій [3, 4]:

- екологічні (E): охоплює управління ресурсами, викидами парникових газів, біорізноманіттям та впровадження «зелених» технологій.

- соціальні (S): включає захист прав людини, безпеку праці, інклюзію та взаємодію з громадами.

- управлінські (G): зосереджений на прозорості, етиці, незалежності наглядових рад та боротьбі з корупцією.

На нашу думку, цифровий ESG-менеджмент доцільно розглядати як інтегровану систему стратегічного управління підприємством, що поєднує цифрові технології, аналітику даних та ESG-критерії для підтримки процесу прийняття управлінських рішень, моніторингу ризиків і забезпечення сталого розвитку. Такий підхід передбачає використання ERP-систем, бізнес-аналітики, технологій штучного інтелекту, автоматизованої нефінансової звітності та цифрових панелей моніторингу ESG-показників.

Сьогодні ESG дедалі більше інтегрується у корпоративні стратегії та систему управління ризиками. Інвестори використовують ESG-показники як індикатор ефективності корпоративного управління та здатності підприємства забезпечувати довгострокове створення вартості. Одночасно відбувається гармонізація міжнародних стандартів нефінансової звітності, що зумовлює необхідність адаптації бізнесу до нових регуляторних вимог.

Для України розвиток цифрового ESG-менеджменту має особливу актуальність у контексті європейської інтеграції та повоєнного відновлення економіки. Водночас його ефективне впровадження стримується низкою системних проблем. Насамперед відсутня цілісна національна методологія оцінювання ESG-показників, а більшість практик мають фрагментарний характер і не інтегровані у стратегічне управління підприємствами. Значною проблемою залишається також недостатній рівень цифрової інфраструктури для накопичення, оброблення та аналізу ESG-даних, що ускладнює забезпечення прозорості та порівнянності нефінансової інформації [3].

Додатковими викликами є недостатній рівень компетентностей управлінського персоналу у сфері цифрової трансформації ESG, відсутність ефективних механізмів незалежної верифікації нефінансової звітності та потреба гармонізації українського законодавства із сучасними міжнародними стандартами. Для малого та середнього бізнесу суттєвими бар'єрами залишаються обмежені фінансові ресурси та висока вартість впровадження цифрових платформ моніторингу ESG-показників.

За цих умов важливим напрямом розвитку є створення інтегрованої цифрової екосистеми ESG-менеджменту, яка забезпечуватиме автоматизований збір, аналіз та візуалізацію нефінансових показників, підтримку прийняття управлінських рішень і прогнозування ESG-ризиків. Поєднання технологій штучного інтелекту, бізнес-аналітики та великих даних дозволяє перейти від формального виконання вимог звітності до використання ESG як інструменту стратегічного управління та підвищення ефективності діяльності підприємств.

Отже, цифрова трансформація ESG-менеджменту формує нову модель управління підприємством, що базується на інтеграції цифрових технологій, управління даними та принципів сталого розвитку. Для України розвиток таких підходів є важливою передумовою європейської інтеграції, залучення інвестицій, підвищення прозорості корпоративного управління та забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах глобальної невизначеності й післявоєнної відбудови економіки.

Література

1. Wang Y. A Study of The Impact of Digital Transformation on ESG Development. *Highlights in Business, Economics and Management*. 2024. Vol. 45. P. 72–78. <https://doi.org/10.54097/s2ge5462>.
2. Babaiev V., Klymenko N., Berlizova V., Tymokha D. Implementation of ESG principles in public and corporate governance. *Theory and Practice of Public Administration*. 2025. № 1(80). P. 132–152. <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2025-1-08>.
3. Patel A., Gloor P. Creating a systematic ESG (Environmental Social Governance) scoring system using social network analysis and machine learning for more sustainable company practices. *Handbook of Social*

Computing. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2024. P. 265–278. <https://doi.org/10.4337/9781803921259.00024>.

4. Nikiforova L. Digitalization of ESG-management in the context of green economic transformation: from theoretical foundations to the implementation of IT-tools. *Science, Technology, and Innovation: From Research to Practical Solutions: Scientific monograph*. Part 2. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2026. P. 484-516.

Віталій ЙОХНА

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0009-0002-0109-7935>

МУЛЬТИПЛІКАТИВНИЙ ПОТЕНЦІАЛ СЕРВІСНИХ ПІДПРИЄМСТВ: ПОГЛЯД З ПОЗИЦІЙ З ДОМІНАНТНОЇ СИСТЕМНОЇ ФУНКЦІЇ

Сучасна соціально-економічна система дедалі виразніше набуває сервісного характеру: у структурі валової доданої вартості та зайнятості послуги посідають домінантне місце, а їхня роль у реалізації моделей розвитку неухильно зростає. Це явище стало настільки помітним, що зумовило виникнення спеціального наукового терміну «сервісна економіка», який вперше ввів у науковий обіг В.Фукс [1], а далі він набув широкого вжитку завдяки концепції постіндустріальної економіки, де сервіс стає центральним продуцентом доходів [2]. Проте за узагальненою категорією «сервісна економіка» приховується вкрай неоднорідне утворення, що об'єднує діяльності діаметрально різної природи – від логістики та фінансового посередництва до інформаційних, освітніх і рекреаційних послуг, на що ми звертали увагу у роботі [3]. Ця внутрішня різноманітність має не описовий, а сутнісний характер: різні види сервісу виконують різні системні функції у відтворенні господарства й, відповідно, продукують різний за силою та структурою ефект розвитку.

Розгляд сервісної економіки як цілісного агрегату, звичний для статистичної практики й значної частини теоретичних побудов, нівелює цю різноманітність і приховує те, що є визначальним для політики розвитку, – який саме сервіс і яким чином рухає економічну систему. Оцінити роль сервісних підприємств у реалізації моделей розвитку на рівні сукупного показника неможливо в принципі, оскільки

такий показник за означенням усереднює різноспрямовані внески. Звідси випливає потреба в диференціації сервісної економіки – причому функціональній, а не суто галузевій. Класифікація за видами економічної діяльності фіксує, чим є той чи інший сервіс, проте не розкриває, яку роль він відіграє в системі, а отже й не пояснює відмінностей у його впливі. Натомість функціональний підхід пов'язує тип сервісу з його системним призначенням і тим самим – із характером продукованого ним ефекту. У табл. 1 пропонується авторська типологія сервісних підприємств за домінантною системною функцією.

Таблиця 1 – Типологія сервісних підприємств за домінантною системною функцією

Домінантна системна функція	Характеристика функції	Типові види сервісної діяльності	Системний економічний ефект (мультиплікативний потенціал)
Інфраструктурно-комунікаційна	Формує фізичну та інформаційну зв'язність економічної системи, забезпечуючи переміщення ресурсів, інформації та енергії. Не створює кінцевого продукту, але забезпечує функціонування всіх інших секторів економіки.	Транспорт; логістика; поштовий і кур'єрський зв'язок; телекомунікації; цифрова інфраструктура; енергетичні та комунальні послуги	Найвищий мультиплікативний ефект завдяки сильним прямим і зворотним міжгалузевим зв'язкам (за Расмуссеном–Гіршманом). Є системною основою економічного відновлення та розвитку.
Трансакційно-розподільча (посередницька)	Забезпечує мобілізацію, перерозподіл ресурсів та зниження трансакційних витрат, поєднуючи виробників, споживачів, інвесторів і фінансові ресурси.	Торгівля; фінансові послуги; банківська діяльність; страхування; операції з нерухомістю; біржове посередництво	Формує високий системний ефект через прискорення обороту капіталу та ефективніший розподіл ресурсів. Частина ефектів проявляється опосередковано й недостатньо відображається в міжгалузевих балансах.
Виробничо-обслуговувальна (бізнес-послуги)	Забезпечує функціонування виробничих підприємств шляхом інтеграції сервісів у ланцюги створення вартості та підвищення їх продуктивності й конкурентоспроможності.	ІТ-послуги; інжиніринг; консалтинг; бухгалтерські, юридичні, маркетингові послуги; дизайн; науково-дослідні роботи (R&D)	Переважають прямі (forward) міжгалузеві ефекти, що реалізуються через зростання доданої вартості підприємств-споживачів. Є ключовим чинником сервітизації економіки.
Соціально-відтворювальна	Забезпечує відтворення людського капіталу, розвиток професійних компетентностей, підтримку здоров'я населення та соціальної згуртованості.	Охорона здоров'я; освіта; соціальний захист; соціальні послуги	Характеризується високими мультиплікаторами зайнятості та доданої вартості. Основний ефект має довгостроковий характер і проявляється через накопичення людського капіталу та підвищення продуктивності економіки.

Особистісно-споживча (формування якості життя)	Безпосередньо задоволення кінцеві потреби населення, формуючи добробут, комфорт, рекреацію та культурний розвиток.	Готельний бізнес; туризм; ресторанне господарство; рекреація; культура; спорт; побутові та персональні послуги	Характеризується високою трудомісткістю та значними індукованими мультиплікативними ефектами через споживчі витрати домогосподарств. Водночас є найбільш чутливою до змін доходів населення та кризових явищ.
--	--	--	---

Типологію розроблено на основі функціонального підходу до класифікації послуг, висхідного до праці Г.Бровнінга і Дж.Зінгельмана [4] (1975), який автором переосмислено за критерієм домінантної системної функції (з огляду на завдання оцінювання мультиплікативних ефектів сервісних підприємств) [5].

Крім наведених у таблиці, доцільно виділити ще дві функції сервісних підприємств – але вони радше пронизують увесь масив виділених типів функціональних домінант, ніж утворюють окремі комірки. *Інноваційно-знаннєва функція* концентрується в наукоємних бізнес-послугах і частково в освіті – це генерація й дифузія знання. *Інституційно-регулятивна функція* зосереджена в публічному управлінні, юридичних послугах, стандартизації й сертифікації – підтримання інституційного порядку. Їх можна виокремити як накладені виміри – такі, що є атрибутивними (характеризують послугу за певною властивістю – мірою її знаннєємності чи інституційного навантаження, – а не локалізують її за системною функцією). Наведена типологія має стати методологічною основою дослідження впливу сервісних підприємств на розвиток соціально-економічних систем (в тому числі з урахуванням специфічного стану і трансформаційних процесів в економіці України).

Література

1. Fuchs V. R. The Service Economy. New York : National Bureau of Economic Research ; Columbia University Press, 1968. XXVIII, 280 p. (General Series ; no. 87).
2. Косіченко І.І. Генеза сервісної економіки: головний тренд постіндустріального суспільства. Причорноморські економічні студії. 2019. № 48–1. С. 29–35. <https://doi.org/10.32843/bses.48-5>.
3. Стадник В., Йохна В., Красовський О.О, Наскальний С. Роль сервісних підприємств в реалізації потенціалу розвитку економіки

України в умовах війни і повоєнного відновлення. Економічний часопис Волинського національн. університету ім. Лесі Українки. 2022. № 4. С. 103–115. <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2022-04-103-115>

4. Browning H. L., Singelmann J. The Emergence of a Service Society: Demographic and Sociological Aspects of the Sectoral Transformation of the Labor Force in the U.S.A. Springfield, VA : National Technical Information Service, 1975. 342 p.

5. Йохна, В., Михальчук, І., Шатровський, С. Сервісна інфраструктура інноваційно-орієнтованої економіки: погляд з позиції теорії цінності. Економіка та суспільство. 2023. № 57. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-118>

Олеся ДОЛИНСЬКА

Хмельницька гуманітарно-педагогічна академія
<https://orcid.org/0000-0002-7977-5700>

СУЧАСНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СЕРВІСНОЇ ЕКОНОМІКИ У СФЕРІ ТУРИЗМУ: УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

У проведеному дослідженні, що передбачає його актуальність висвітлено сучасні напрями розвитку сервісної економіки у сфері туризму. Розкрито роль цифровізації, клієнтоорієнтованості та принципів сталого розвитку в управлінні якістю туристичних послуг. Визначено пріоритетні напрями вдосконалення системи управління якістю з метою підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств.

Розвиток сервісної економіки істотно змінює сучасну модель функціонування туристичної галузі. Туризм дедалі більше розглядається не лише як сектор економіки, а як складна система створення цінності для споживача, де визначальним чинником конкурентоспроможності виступає якість туристичних послуг. Водночас сучасні виклики, пов'язані з цифровою трансформацією, зміною поведінки споживачів, воєнними ризиками та необхідністю реалізації принципів сталого розвитку, потребують удосконалення механізмів управління якістю туристичного обслуговування [2].

Питання управління якістю туристичних послуг досліджували українські та зарубіжні науковці, які обґрунтовували значення моделей

SERVQUAL, SERVPERF, Customer Satisfaction Index, міжнародних стандартів ISO 9001 та сучасних методів оцінювання задоволеності споживачів. Разом із тим сучасні умови розвитку сервісної економіки потребують комплексного переосмислення управління якістю туристичних послуг через призму цифровізації та сталого розвитку.

Метою дослідження є визначення сучасних напрямів розвитку сервісної економіки у сфері туризму та обґрунтування пріоритетів управління якістю туристичних послуг в умовах сталого розвитку.

Сучасна сервісна економіка характеризується домінуванням нематеріальної складової вартості, високим рівнем клієнтоорієнтованості та швидким розвитком цифрових технологій. У туристичній сфері це проявляється у переході від реалізації окремих туристичних продуктів до комплексного формування позитивного споживчого досвіду [4].

Якість туристичних послуг сьогодні визначається не лише відповідністю встановленим стандартам, але й рівнем безпеки, цифрової доступності, інформаційного забезпечення, екологічної відповідальності та персоналізації туристичного продукту. Таким чином формується нова концепція сервісного управління, яка базується на інтеграції економічних, соціальних та екологічних складових [1].

Однією з провідних тенденцій розвитку сервісної економіки є цифровізація туристичних послуг. Використання онлайн-платформ бронювання, мобільних застосунків, електронних квитків, CRM-систем, чат-ботів, технологій штучного інтелекту та аналітики великих даних забезпечує підвищення швидкості обслуговування, оптимізацію бізнес-процесів і більш точне врахування потреб споживачів. Цифрові інструменти сприяють персоналізації туристичних продуктів, підвищенню ефективності управління підприємствами та формуванню довгострокової лояльності клієнтів.

Важливою характеристикою сучасної сервісної економіки є орієнтація на сталий розвиток. Туристичні підприємства дедалі активніше впроваджують екологічно відповідальні технології, забезпечують раціональне використання природних ресурсів, підтримують місцеві громади та розвивають інклюзивний туризм. Реалізація принципів сталого розвитку дозволяє одночасно підвищувати конкурентоспроможність туристичних підприємств і забезпечувати довгострокову соціально-економічну ефективність функціонування туристичної галузі.

У сучасних умовах особливого значення набуває забезпечення безпеки туристичних послуг. Воєнні ризики, пандемічні загрози, кібербезпека та інформаційний захист стали невід'ємними складовими системи управління якістю. У зв'язку з цим підприємства туристичної сфери активно впроваджують механізми ризик-менеджменту, антикризового планування та постійного моніторингу якості сервісу.

Оцінювання якості туристичних послуг доцільно здійснювати із використанням комплексного підходу, який поєднує функціональні, технічні, економічні та соціальні критерії. Найбільш ефективними залишаються моделі SERVQUAL, SERVPERF, CSI, технологія «таємного покупця», аналіз цифрових відгуків клієнтів та міжнародні стандарти ISO 9001 [3].

Зростання вимог споживачів обумовлює необхідність формування сучасної системи менеджменту якості, яка має ґрунтуватися на безперервному вдосконаленні бізнес-процесів, цифровій трансформації, розвитку людського капіталу та використанні інноваційних технологій управління. Сучасний розвиток сервісної економіки визначає якість туристичних послуг як ключовий фактор конкурентоспроможності туристичної галузі [5].

Цифровізація, клієнтоорієнтованість, персоналізація сервісів, управління ризиками та впровадження принципів сталого розвитку формують нову модель менеджменту туристичних підприємств. Підвищення ефективності управління якістю туристичних послуг потребує комплексного поєднання сучасних цифрових технологій, міжнародних стандартів якості, соціальної відповідальності та екологічної орієнтації. Реалізація зазначених напрямів сприятиме зміцненню конкурентних позицій туристичних підприємств, розвитку сервісної економіки та забезпеченню сталого розвитку туристичної сфери.

Література

1. Гамкало М. З., Кудла Н. Є., Коцупей В. М. Менеджмент якості послуг готельного підприємства у методиці SERVQUAL. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 51. С. 120–127. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure51-19>
2. Єрко І. В. Сталий та безпечний розвиток туризму як один з критеріїв трансформації конкурентного потенціалу суб'єктів

туристичної індустрії. *Підприємництво та інновації*. 2023. № 29. С. 7–13. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/29.1>

3. Khizar H. M. U., Younas A., Kumar S., Akbar A., Poulova P. The progression of sustainable development goals in tourism: A systematic literature review of past achievements and future promises. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2023. Vol. 8, Issue 4. Art. 100442. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100442>

4. Mason P., Augustyn M., Seakhoa-King A. Tourism destination quality and the UN Sustainable Development Goals: Tourism Agenda 2030. *Tourism Review*. 2023. Vol. 78, No. 2. P. 443–460. DOI: <https://doi.org/10.1108/TR-05-2022-0259>

5. Silva L., Gardolinski S. A., Medaglia J. Tourism and the United Nations Sustainable Development Goals: A scientific perspective. *Applied Tourism*. 2024. Vol. 9, No. 2. P. 1–12. DOI: <https://doi.org/10.14210/at.v9i2.18901>

Катерина ВОЛОЩУК

<https://orcid.org/0000-0003-0855-8781>

Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»

Юлія ВОЛОЩУК

<https://orcid.org/0000-0002-5629-9502>

Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»

Віталій ВОЛОЩУК

<https://orcid.org/0000-0003-0041-4134>

Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»

СТАЛИЙ РОЗВИТОК ТА ESG-ТРАНСФОРМАЦІЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

У вересні 2015 року Генеральна Асамблея Організації Об'єднаних Націй, що об'єднує 193 держави-члени, ухвалила стратегічний план для спільного формування кращого майбутнього. Протягом наступних п'ятнадцяти років міжнародні зусилля спрямовуються на подолання крайньої бідності, зменшення нерівності та несправедливості й захист довкілля. У центрі Порядку денного 2030 перебувають сімнадцять Цілей сталого розвитку, які окреслюють бажане бачення світу для всіх країн без винятків. Нові глобальні цілі

стали результатом надзвичайно інклюзивного процесу, у якому уряди залучили бізнес, громадянське суспільство та місцеві громади. Втілення цих амбіцій потребує безпрецедентних зусиль усіх секторів суспільства, причому бізнес має відігравати визначну роль. [1].

Дослідження присвячене впровадженню Цілей сталого розвитку ООН (ЦСР) у корпоративні стратегії соціальної відповідальності (КСВ). Головна мета полягає в розробленні цілісної рамки для гармонізації практик КСВ із ЦСР, визначенні дієвих критеріїв оцінювання та вивченні впливу залучення зацікавлених сторін і регіональних особливостей на цей процес. Отримані результати свідчать, що ефективна інтеграція ЦСР у КСВ потребує чіткої методологічної структури, практичних рекомендацій і врахування регіональних та галузевих відмінностей. Запропонована модель і система оцінки надають корисні інструменти для підприємств, які прагнуть узгодити свої КСВ-стратегії з глобальними цілями сталого розвитку.

У дослідженні розроблено структуровану рамкову модель для впровадження Цілей сталого розвитку (ЦСР) у корпоративні стратегії соціальної відповідальності (КСВ). Запропонована модель містить практичні рекомендації щодо узгодження операційної діяльності підприємств із ЦСР та пропозиції щодо ефективних підходів до залучення зацікавлених сторін. Дослідження також виявило суттєві регіональні та галузеві відмінності, які демонструють, як різні контексти впливають на формування і реалізацію КСВ-стратегій. [2].

Людський розвиток визначає зміст сучасних підходів до забезпечення сталого розвитку. Упродовж останніх років ця концепція значно розширила своє змістове наповнення та перетворилася на практичну основу довгострокових соціально-економічних стратегій у багатьох державах. Внаслідок такого переосмислення експертами Організації Об'єднаних Націй була сформульована Концепція людського розвитку, орієнтована на забезпечення розвитку, що відповідає інтересам людини та здійснюється за її участі. Для втілення цієї концепції необхідно створити економічне, інноваційне, політичне, соціальне та екологічне середовище, сприятливе з позицій людського розвитку.

У сучасному контексті значущість проблем людського розвитку зумовлюється низкою факторів, зокрема посиленням соціальної спрямованості економічних процесів у розвинених державах та загостренням диспропорцій у темпах і якості розвитку між

розвиненими країнами й країнами, що розвиваються.

Визначено ключові передумови для забезпечення сталого й високого рівня людського розвитку: тривале та здорове життя, матеріальний добробут і гідні умови праці, доступ до якісної освіти, прояви соціальної відповідальності та активна громадянська участь, що базуються на наявності необхідних ресурсів і гарантій безпеки для індивіда, громади, суспільства, бізнесу, держави та глобальної спільноти [3].

Слід зауважити, що сталий розвиток розглядається як гармонійний розвиток економічної, екологічної та соціальної сфер, спрямований на задоволення потреб нинішнього покоління без підриву здатності майбутніх поколінь задовольняти власні потреби. Ця ідея отримала широке визнання серед більшості держав світу, зокрема в європейських країнах та в Україні [4].

Екологічні, соціальні та управлінські фактори (ESG) впливають на фінансовий сектор, його клієнтів, партнерів та інші зацікавлені сторони. До таких факторів належать джерела «зеленого» фінансування, суспільний попит на відповідальну поведінку бізнесу, кліматичні зміни, соціальні виклики та якість корпоративного управління. Усвідомлення й врахування учасниками фінансового ринку впливу цих чинників, розпізнавання пов'язаних із ними можливостей і ризиків, а також розуміння впливу бізнесу на населення й довкілля є необхідними умовами для забезпечення сталого розвитку національної економіки загалом і фінансового сектору зокрема.

Фінансовий сектор виступає ключовим посередником у просуванні принципів сталого розвитку. Врахування екологічних, соціальних та управлінських (ESG) чинників дозволяє фінансовим установам створювати умови для спрямування капіталу в проекти, орієнтовані на сталий розвиток, а також стимулювати клієнтів до дотримання стандартів відповідальної та стійкої діяльності. Загалом впровадження принципів сталого розвитку, управління ESG-ризиками та використання пов'язаних можливостей сприяє інтеграції України у фінансовий простір Європейського Союзу. Для вітчизняних фінансових установ і бізнесу це відкриває доступ до міжнародних джерел фінансування, які вимагають дотримання ESG-стандартів, та підвищує привабливість інвестицій у реальний сектор економіки.

Повномасштабна агресія росії проти України посилила актуальність ESG-ризиків. Екологічна ситуація погіршилася через забруднення ґрунтів, повітря та водних ресурсів військовими

відходами, руйнування, зокрема енергетичної інфраструктури, а також через мінування земель.

Війна загострила соціальні проблеми: потреба розширення інклюзивності фінансових послуг для військовослужбовців і ветеранів, посилення заходів із захисту населення, розвиток системи цивільного захисту та підвищення безпеки об'єктів критичної інфраструктури. Водночас пріоритети впровадження ESG-принципів формуються з урахуванням викликів, спричинених військовою агресією РФ, зокрема, на перший план виходить забезпечення стійкості та безпеки держави. Це узгоджується з позиціями Європейського парламенту та Європейської комісії, які визнають інвестиції в оборонну промисловість внеском у європейську стійкість і безпеку, а також підтверджують сумісність системи сталого фінансування ЄС із фінансуванням оборонного сектору без запровадження заборон на такі інвестиції.

Національний банк аналізує ESG-фактори та пов'язані з ними ризики для фінансового сектору, а також те, як ці ризики враховуються фінансовими установами. Формуючи вимоги й рекомендації, регулятор спирається на передовий міжнародний досвід і поступово гармонізує національне регулювання з європейськими стандартами, враховуючи виклики та наслідки війни й уникаючи необґрунтованого обмеження доступності фінансових послуг. Для держави, що перебуває у стані війни, питання ESG набувають особливої актуальності й мають власні специфічні аспекти. Воєнні дії змінили інвестиційні правила та суттєво підвищили ризики, що впливають на інвестиційну привабливість, водночас створюючи нові можливості для інтеграції принципів сталого розвитку в національну економічну стратегію. Можна виокремити кілька ключових напрямів, які безпосередньо стосуються ESG [5].

Людський капітал зазнав безпрецедентного навантаження внаслідок війни, це проявляється у втраті життів, масовій міграції та скороченні доступної робочої сили. Відновлення людського потенціалу передбачає впровадження освітніх програм, розвиток професійних компетенцій і заходи з утримання кваліфікованих працівників, що становитиме ключовий елемент стратегії сталого розвитку. До цього також належать соціальні ініціативи, спрямовані на підтримку вразливих груп та сприяння їхній реінтеграції й відновленню.

У воєнних умовах особливого значення набувають прозорість і своєчасне інформування про фінансові та соціальні наслідки діяльності

підприємств. Уряд ініціював низку заходів для впровадження відповідних стандартів, зокрема закон про державну фінансову підтримку та постанову Кабінету Міністрів № 28 від 24 січня 2020 року. Згаданий закон передбачає можливість надання державних позик за умов відповідності екологічним і соціальним стандартам Світового банку.

Політика Національного банку щодо сталого фінансування до 2025 року та супутні програми стимулюють фінансові установи до активного впровадження ESG-принципів і практик нефінансової звітності. Очікується, що після завершення воєнних дій увага до звітності та розкриття інформації в площині сталого розвитку посилиться, зокрема через застосування інструментів, передбачених Sustainable Finance Disclosure Regulation.

Інвестиції в розвиток альтернативної енергетики, відновлюваних джерел та впровадження «зелених» технологій мають стати пріоритетним напрямом інвестиційної політики. Такі проєкти можуть отримувати фінансову підтримку через міжнародні механізми, зокрема через Ukraine Facility обсягом 50 млрд євро.

Воєнні дії вимагають перегляду підходів до управління ланцюгами постачання з наголосом на їхню стійкість, надійність та зниження ризиків. Це передбачає забезпечення безперервності постачань товарів і послуг навіть за умов глобальних криз і конфліктів. Підприємства, які інтегрують ESG-принципи в управління своїми ланцюгами постачання, зможуть ефективніше реагувати на зміни та підвищити свою конкурентоспроможність.

Інвестиції в традиційні екологічні галузі можуть стати важливою складовою відновлення країни після війни. Паралельно доцільно впроваджувати елементи екологізації в усі бізнес-процеси з метою зниження негативного впливу на довкілля. Посилення співпраці з європейським ринком та просування курсу євроінтеграції можуть суттєво змінити підходи до сталого розвитку в Україні. Це передбачає не лише притік нових інвестицій, а й підвищення вимог до відповідальності ланцюгів постачання, дотримання прав людини та застосування ESG-принципів у всіх аспектах бізнес-моделей. Інтеграція принципів сталого розвитку в умови фінансування може стати вирішальним чинником для залучення капіталу, що набуде особливої важливості в поствоєнний період.

У зв'язку з інтеграцією ESG-принципів у програми міжнародної допомоги Україні, для вітчизняного бізнесу та державних органів є важливим зосередитися на практичних аспектах їхньої реалізації. Виконання ESG-вимог принесе користь країні за умови, що ключові учасники спрямують зусилля на енергоефективність, оптимізацію виробничих і управлінських процесів, інвестиції в людський капітал, підвищення прозорості та посилення антикорупційних механізмів.

Підтримка локальних ініціатив може стати важливим чинником здобуття конкурентних переваг. Замість обмеження лише виконанням донорських вимог, впровадження ESG-стратегій може забезпечити довгострокові вигоди, що не лише підвищать репутаційну привабливість, а й сприятимуть сталому розвитку та економічному прогресу країни.

Виходячи з узагальнення результатів дослідження, ESG-трансформація розглядається як перехід від формального звітування до системної інтеграції екологічних, соціальних та управлінських критеріїв у корпоративну стратегію; до 2030 року такий процес стане необхідною умовою для залучення міжнародних інвестицій і виходу на ринки ЄС, причому основні напрями включають: екологічний вектор - рух до циркулярної економіки, скорочення вуглецевих викидів і адаптацію бізнесу до кліматичних змін із акцентом на декарбонізацію та перехід на відновлювані джерела енергії; соціальний вектор - підтримку ветеранів та інтеграцію їхнього потенціалу в трудові процеси, забезпечення гендерної рівності, гідних умов праці, ментального здоров'я працівників і інвестицій у громади; управлінський вектор - підвищення прозорості рад директорів, впровадження комплаєнсу та аудиту нефінансової звітності відповідно до стандартів CSRD і GRI, а також закріплення відповідальності менеджменту за досягнення ESG-цілей через KPI.

Інтеграція до ЄС вимагає гармонізації національного законодавства з європейськими директивами, що зумовлює підвищені вимоги до прозорості діяльності підприємств. Вже сьогодні фінансові інститути враховують рівень ESG-зрілості компаній при кредитуванні. Регуляторні зміни, зокрема закріплення Національним банком вимог щодо врахування ESG-ризиків у корпоративному управлінні фінансового сектору, виступають каталізатором поширення подібних стандартів у реальному секторі економіки. Окрім того, інтеграція

штучного інтелекту супроводжується необхідністю дотримання етичних норм, через що етичне застосування ІІІ дедалі частіше враховується в оцінці корпоративного управління (Governance).

Компаніям доцільно впроваджувати такі практики: прив'язувати винагороди керівництва до вимірюваних показників сталого розвитку, що стимулюватиме досягнення ESG-цілей, систематично оцінювати ланцюги постачання на відповідність екологічним і соціальним стандартам партнерів і постачальників, а також запроваджувати регулярну нефінансову звітність з дотриманням аудиторських стандартів для підвищення інвестиційної привабливості.

Література

1. Наукові дослідження ХНУ, пов'язані з Цілями сталого розвитку ООН (2022-2025pp.).17 Цілей сталого розвитку.URL: <https://khmnu.edu.ua/czili-stalogo-rozvytku/>
2. Охріменко О. О., Фоменко Д. В., & Ситайло У. В. (2024). Інтеграція цілей сталого розвитку ООН у бізнес-стратегії корпоративної соціальної відповідальності: виклики та можливості консалтингу. Здобутки економіки: перспективи та інновації, (10). URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13326287>
3. Волощук К.Б. Волощук Ю.О. Формування, оцінка і розширення можливостей зростання рівня людського розвитку. Науковий журнал з питань економіки та бізнесу «Підприємництво та інновації». Випуск 19. 2021. С. 46-54. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/19.7>
4. Сталий розвиток фінансового сектору.НБУ. <https://bank.gov.ua/ua/about/develop-strategy/esg>
5. Світ на порозі змін: чи варто продовжувати впровадження ESG? URL:<https://epravda.com.ua/svit/svit-na-porozi-zmin-chi-varto-prodovzhuvati-vprovadzhennya-esg-803320/>

ЗЕЛЕНІ ОБЛІГАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФІНАНСУВАННЯ ESG-ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

В умовах глобальних кліматичних викликів та курсу України на євроінтеграцію питання впровадження інструментів сталого фінансування набуває особливої значущості. Прискорення ESG-трансформації корпоративного управління вимагає пошуку нових механізмів залучення інвестиційних ресурсів, здатних одночасно забезпечувати фінансові потреби підприємств та відповідати екологічним критеріям. Зелені облігації виступають одним із ключових інструментів зеленого фінансування, що дозволяє мобілізувати приватний капітал для реалізації проєктів екологічного спрямування. Особливої актуальності ця проблематика набуває у контексті відновлення України після воєнних дій та необхідності залучення міжнародних фінансових ресурсів на засадах сталого розвитку.

Попри законодавче закріплення зелених облігацій як окремого підвиду цінних паперів (Закон України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки», редакція № 738-IX від 19.06.2020 [1]), вітчизняний ринок цього фінансового інструменту залишається на початковому етапі формування. З моменту набрання чинності відповідних норм у липні 2021 року було здійснено лише два випуски зелених облігацій у вітчизняному енергетичному секторі. У лютому 2022 року Кабінет Міністрів схвалив Концепцію запровадження та розвитку ринку зелених облігацій в Україні, проте реалізацію визначених нею завдань суттєво ускладнив початок повномасштабного вторгнення. Ключовими структурними перешкодами залишаються: нерозвиненість інфраструктури ринку капіталів, відсутність акредитованих верифікаторів зелених проєктів, недостатнє поширення ESG-практик у банківському секторі, а також обмеженість пропозиції кваліфікованих інвесторів. Зварич Р. та Масна О. наголошують, що зелені облігації мають значний потенціал для підтримки як поточного функціонування підприємств, так і повоєнного відновлення економіки України [2].

Глобальний ринок зелених облігацій демонструє стале зростання: якщо у 2014 році обсяг їх емісії становив 37 млрд дол. США,

то у 2023 році цей показник досяг рекордних 587,6 млрд дол. США. Лідерами ринку є США (близько 100 млрд дол. США), Китай (майже 90 млрд дол. США) та Німеччина (74 млрд дол. США) [3]. Досвід країн ЄС засвідчує ефективність зелених облігацій як інструменту ESG-трансформації корпоративного управління. Зокрема, у Швеції залучені через цей інструмент кошти спрямовувалися на будівництво сортувальних заводів, що дозволило скоротити обсяги відходів на 30% впродовж п'яти років. Принципи Green Bond Principles (GBP), розроблені Міжнародною асоціацією ринків капіталу (ICMA), передбачають чотири обов'язкові умови: цільове використання надходжень, процедуру відбору екологічних проєктів, адміністрування надходжень та звітність. Паралельно Євросоюз розробив European Green Bond Standard (EU GBS), що встановлює жорсткіші вимоги до відповідності таксономії ЄС, зокрема Регламенту 2020/852. Відповідно до стратегічного курсу євроінтеграції Україна зобов'язана поступово гармонізувати власне законодавство з цими стандартами, що створює як нові можливості, так і додаткові регуляторні вимоги для вітчизняних емітентів.

Повноцінне запровадження ринку зелених облігацій здатне генерувати для України цілу низку взаємопов'язаних економічних ефектів (табл. 1).

Таблиця 1 – Перспективи економіки країни від запровадження ринку зелених облігацій в Україні

Економічний ефект	Характеристика
Залучення довгострокового інвестиційного капіталу	Інфраструктурні та енергетичні проєкти, без яких неможливе відновлення країни, потребують фінансування на горизонті 10–20 років. Банківські кредити на такі строки в умовах воєнного та постконфліктного ризику є або недоступними, або надмірно дорогими. Зелені облігації відкривають альтернативний канал – міжнародні інституційні інвестори (пенсійні фонди, страхові компанії, ESG-орієнтовані фонди), які управляють трільйонами доларів і цілеспрямовано шукають саме такі активи
Здешевлення вартості фінансування для підприємств	Дослідження засвідчують існування так званого «грініуму» (greenium) - премії, яку інвестори готові платити за зелені облігації порівняно зі звичайними борговими паперами тих самих емітентів. Це означає, що підприємства, які здійснюють ESG-трансформацію та виходять на ринок з зеленими облігаціями, можуть залучати ресурси під нижчу відсоткову ставку, що безпосередньо знижує їхні фінансові витрати та підвищує конкурентоспроможність.

Продовження таблиці 1

Прискорення енергетичної незалежності	Зруйнована внаслідок воєнних дій енергетична інфраструктура потребує не просто відновлення, а модернізації на принципах відновлюваної енергетики та енергоефективності. Зелені облігації є природним інструментом фінансування саме таких проєктів - сонячних і вітрових електростанцій, модернізації теплових мереж, будівництва енергоефективного житла. Реалізація цих проєктів скорочує залежність від імпорту енергоносіїв, що має пряме значення для платіжного балансу країни
Стимулювання ESG-трансформації корпоративного управління в широкому масштабі	Підготовка до випуску зелених облігацій змушує підприємство формувати систему нефінансової звітності, встановлювати кількісні цілі зі скорочення викидів та споживання ресурсів, впроваджувати внутрішній контроль за цільовим використанням коштів. Таким чином, сам процес емісії стає каталізатором системних змін в управлінні підприємством - незалежно від того, чи залишається воно публічним після розміщення
Покращення умов доступу до ринків ЄС.	В умовах поступової імплементації Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM) та вимог Директиви CSRD, українські підприємства-експортери зіткнуться з додатковими фінансовими навантаженнями, якщо не здійснять декарбонізацію виробництва. Фінансування цього переходу через зелені облігації дозволяє розподілити витрати на трансформацію в часі, зберегти цінову конкурентоспроможність і відповідати вимогам євrorинку
Розвиток внутрішнього фондового ринку	Поява нового класу активів стимулює попит на супутні фінансові послуги – верифікацію, рейтингування, андеррайтинг, юридичний супровід. Це сприяє диверсифікації фінансового сектору та формуванню нових компетенцій у вітчизняних фінансових установах, що у стратегічній перспективі підвищує глибину та стійкість ринку капіталів України

За результатами аналізу вітчизняного та міжнародного досвіду можна сформулювати такі рекомендації щодо розвитку ринку зелених облігацій в Україні як інструменту фінансування ESG-трансформації підприємств:

- інституційне забезпечення – створення спеціального регуляторного органу або підрозділу у складі НКЦПФР, відповідального за верифікацію зелених проєктів та моніторинг цільового використання залучених коштів;
- фіскальні стимули – запровадження податкових пільг для емітентів зелених облігацій (зниження ставки податку на прибуток за рахунок інвестицій у «зелені» активи) та для інвесторів (звільнення від оподаткування доходів від таких цінних паперів);
- міжнародна співпраця – активне залучення міжнародних банків розвитку (ЄБРР, ЄІБ, МФК) як якірних інвесторів пілотних випусків

зелених облігацій українських підприємств, що дозволить знизити сприймані інвесторами ризики;

– гармонізація стандартів – поступова адаптація вітчизняного законодавства до вимог EU GBS та таксономії ЄС, що забезпечить конкурентоспроможність українських зелених облігацій на міжнародних ринках капіталу;

– підвищення фінансової грамотності – розробка освітніх програм для менеджменту підприємств щодо переваг ESG-трансформації та механізмів залучення зеленого фінансування через облігаційні інструменти.

Зелені облігації є перспективним інструментом фінансування ESG-трансформації підприємств в Україні, що дозволяє поєднати потреби бізнесу у залученні капіталу з вимогами сталого розвитку та євроінтеграційними зобов'язаннями держави. Подолання існуючих інфраструктурних та регуляторних бар'єрів через реалізацію запропонованих заходів сприятиме формуванню повноцінного ринку зелених облігацій та прискоренню ESG-трансформації корпоративного управління в Україні.

Література

1. Закон України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки» : редакція від 19.06.2020 № 738-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15>.

2. Зварич Р., Масна О. Зелені облігації як інструмент фінансування сталого розвитку в Україні. Світ фінансів. 2025. № 2 (83). С. 150–162. URL: <https://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1827>

3. Глущенко А. М. «Зелена» фінансова архітектура та економічний розвиток: роль «зелених» облігацій у трансформації національних економік. Сталий розвиток економіки. 2025. № 4 (55). DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-24>.

ПОВЕДІНКОВА ЕКОНОМІКА ТА МАРКЕТИНГОВІ ІННОВАЦІЇ: ТРАНСФОРМАЦІЯ СПОЖИВЧОЇ ПОВЕДІНКИ, БРЕНДИНГ І КОМУНІКАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ

Наталія НАУМЕНКО

Волинський національний університет імені Лесі Українки
<https://orcid.org/0000-0002-1327-0398>

СТРАТЕГІЧНІ ІМПЕРАТИВИ ЕМОЦІЙНОГО БРЕНДИНГУ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ У КОНТЕКСТІ НЕСТАБІЛЬНОСТІ СПОЖИВЧОГО РИНКУ

Емоції відіграють надзвичайно важливу роль у маркетингу. Вони значною мірою впливають на рішення клієнтів про покупку. Тому не дивно, що емоції використовуються для ефективної реклами товарів і послуг.

У сучасних умовах нестабільності споживчого ринку, інфляційних процесів, воєнних ризиків та цифрової трансформації економіки емоційний брендинг стає одним із ключових стратегічних інструментів забезпечення конкурентоспроможності торговельних мереж. Для продуктового ритейлу емоційний брендинг формує не лише впізнаваність бренду, але й довіру, емоційну прив'язаність та довгострокову лояльність споживачів.

Емоційний брендинг – це маркетингова стратегія, основною метою якої є створення позитивного іміджу бренду та міцного зв'язку між брендом та його клієнтами.

Заходи емоційного брендингу охоплюють майже все, що пов'язано з компанією, а саме [1-2]:

- назву;
- візуальну ідентифікацію;
- архетип бренду;
- якість продукції та послуг;
- спосіб комунікації;
- просування та поточна рекламна діяльність.

Емоційний брендинг передбачає створення позитивного емоційного досвіду взаємодії споживача з брендом через атмосферу магазину, візуальну айдентіку, сенсорний маркетинг, цифрові сервіси,

соціальну відповідальність та персоналізовані комунікації. Дослідження підтверджують, що більшість споживчих рішень приймаються під впливом емоційних факторів, а не лише раціональної оцінки ціни чи якості товару [3].

Прикладами емоційного брендингу в Україні є:

- Rozetka — викликає довіру через простоту, чесність і впізнавану зелену айдентику. Емоція: «Зручно і безпечно купувати».
- Нова пошта — бренд, який асоціюється зі швидкістю та надійністю. Емоція: «Ми завжди доставимо, навіть у складні часи».
- Monobank — простота і гумор у комунікації з клієнтами. Емоція: «Банк, який говорить твоєю мовою».
- Сільпо — через дизайн магазинів та storytelling (оповідання про товар) створює унікальний досвід покупок. Емоція: «Магазин як пригода».
- Львівське пиво — бренд, що поєднує історичність і сучасність. Емоція: «Традиція, якою можна пишатися».

«Mintel» - провідне міжнародне агентство з дослідження ринків та аналізу споживачів, визначає емоційний брендинг як практику формування емоційного зв'язку [Через брендинг] щоб будувати тривалі стосунки між споживачами та бізнесом. Щоб формувати сприйняття бренду, потрібно «торкатися почуттів, цінностей і прагнень».

Нині, зростання емоційного брендингу стимулює не лише ціна зручність та функціональність, а довіра до бізнесу і узгодження моральних практик компанії-бренду з власними переконаннями споживачів [4], а це 47% відсотків всіх споживачів.

Отже, складська логістика в Україні під час війни зазнала суттєвих змін і викликів. Втрати в інфраструктурі, необхідність швидкого пристосування до нових умов і впровадження інновацій стали основними чинниками, що визначають ефективність логістичних процесів у цей період. Українські компанії показують високу гнучкість і здатність до трансформації, що дозволяє підтримувати безперервність постачань та задовольняти потреби населення й економіки в цілому.

У 2023–2024 роках міжнародна складська логістика, орієнтується на покращення ефективності, забезпечення стійкості та задоволення зростаючих вимог електронної комерції. Основними чинниками, що спричинили трансформацію галузі, стали інвестиції в автоматизацію, штучний інтелект та екологічні ініціативи.

Серед українських торговельних мереж найбільш яскраво концепцію емоційного брендингу реалізує «Сільпо». Компанія активно

використовує тематичний дизайн магазинів, гастрономічні концепції, нестандартні інтер'єри, емоційний мерчандайзинг та digital-комунікації. Саме атмосфера «емоційної покупки» стала важливим елементом конкурентної переваги бренду. Наукові дослідження відзначають, що мережа формує емоційний зв'язок зі споживачами через локальні гастрономічні проєкти, програми лояльності та соціальні ініціативи [5].

Але найголовніше, що використовує компанія «Сільпо» – це сторітелінг, що на думку «Mintel» «залишається наріжним каменем емоційного брендингу», дозволяючи бізнесу краще встановлювати зв'язок із клієнтами та закріплювати лояльність до бренду [4].

На відміну від «Сільпо», мережа АТБ-Маркет орієнтується переважно на модель функціональної доступності та низьких цін. Емоційний брендинг тут менш виражений, однак бренд активно використовує стандартизовану навігацію магазинів, швидкість обслуговування та акційний маркетинг, що створює у споживачів відчуття стабільності та передбачуваності. Водночас у соціальних мережах та на Reddit часто зустрічається критика умов праці, дефіциту персоналу, черг та надмірного навантаження на працівників, що негативно впливає на емоційне сприйняття бренду [5].

Важливим прикладом преміального емоційного позиціонування є супермаркет Novus, який орієнтується на комфортний досвід покупок, сучасний дизайн та імідж європейського ритейлу. Мережа активно впроваджує цифрові-сервіси, мобільні додатки та персоналізовані програми лояльності. Проте, ціноутворення в цьому супермаркеті найдорожче, отже фінансовий добробут споживачів має бути вище середнього.

Міжнародні мережі, зокрема польські Tesco, METRO, Żabka та Biedronka, активно інтегрують маркетинг на основі даних, AI-аналітику поведінки споживачів та омніканальні комунікації. Європейський ритейл нині орієнтується не лише на продаж товару, а на формування екосистеми позитивного емоційного досвіду споживача.

Мережа Biedronka буде емоційний брендинг навколо концепції «доступності для кожної родини», акцентуючи увагу на сімейних цінностях, соціальній доступності та локальних товарах. Американські продуктові мережі, зокрема Walmart та Whole Foods Market, використовують емоційний брендинг через ESG-комунікації, маркетинг сталого розвитку та персоналізовані цифрові сервіси.

Під час війни українські торговельні мережі зіткнулися з низкою критичних викликів:

- руйнування логістичних ланцюгів;
- дефіцит персоналу через мобілізацію та міграцію;
- зростання собівартості товарів;
- перебої з електроенергією;
- зниження платоспроможності населення;
- необхідність підтримання стабільності постачання базових товарів.

Українські мережі, зокрема супермаркети «Сільпо», АТБ-Маркет, Novus та METRO Cash & Carry, були змушені адаптувати свої стратегії до умов воєнної економіки та підтримувати стабільність продовольчого забезпечення населення [7].

Особливої уваги заслуговує мережа Сімі Зручний маркет (Simi 7/23). Попри спробу створення молодіжного та емоційно привабливого бренду через ребрендинг, сучасний дизайн та концепцію «feel good store», бренд часто сприймається негативно частиною українських споживачів. Серед причин:

- високі ціни у порівнянні з класичними супермаркетами (особливо після знищення складів з товарами в наслідок російської ворожої атаки);
- обмежений асортимент;
- орієнтація переважно на імпульсні покупки;
- неоднозначне сприйняття ребрендингу;
- асоціація з «дорогими магазинами біля дому».

Водночас міжнародні бренд-агенції оцінювали ребрендинг Simi як успішний кейс емоційного позиціонування зручного-формату [8].

Таким чином, стратегічні імперативи емоційного брендингу в сучасному ритейлі полягають у:

- формуванні довіри та психологічної стабільності споживачів;
- персоналізації клієнтського досвіду;
- інтеграції цифрових-технологій та AI-аналітики;
- розвитку сенсорного маркетингу;
- посиленні соціальної відповідальності бренду;
- створенні емоційної лояльності в умовах кризової економіки.

Варто сподіватися, що у перспективі саме емоційний брендинг стане одним із ключових факторів конкурентоспроможності

торговельних мереж у цифровій економіці та поствоєнному відновленні України.

Література

1. Сологуб Д. Що таке емоційний брендинг? Запити складської логістики 2023. Нові технології, продукти, підходи. (28.11.2024). Contentwriter. URL: <https://contentwriter.com.ua/emotsiinyi-brendynh>

2. Gobé M. Emotional Branding: The New Paradigm for Connecting Brands to People. – New York : Allworth Press, 2001. – 352 p.

3. Стамат В., Славська О. Розвиток сенсорного маркетингу в Україні в умовах глобалізаційних змін. *Економічний простір*. 2025. № 202. URL:

https://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/335285?utm_source=chatgpt.com

4. Lesonsky Lieva. Емоційний брендинг: як зробити це правильно. (6.10.2025). URL: <https://ua.linkedin.com/pulse/emotional-branding-how-do-right-rieva-lesonsky-4ucdc?tl=uk>

5. Сідельников Д., Шамрай С. Стратегія емоційного маркетингу мережі «Сільпо» як інструмент довгострокової конкурентної переваги. [Електронний ресурс] / Данило Сідельников, Софія Шамрай // Сучасні технології комерційної діяльності і логістики : зб. матеріалів V Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 31 жовт. 2025 р., м. Київ / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана ; [редкол.: О. І. Олексюк (відп. за вип.) та ін.]. – Електрон. текст. дані. – Київ : КНЕУ, 2025. – С. 284–286. – Назва з титул. екрану. URL: https://ir.kneu.edu.ua/items/3d3ea6b5-61b7-49de-9780-51e4b51f11c8?utm_source=chatgpt.com

6. Я працюю в мережі магазинів АТБ... у вас є питання? *Reddit*. URL:

https://www.reddit.com/r/reddit_ukr/comments/1ezgcb9/%D1%8F_%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%8E%D1%8E_%D0%B2_%D0%BC%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B6%D1%96_%D0%BC%D0%B0%D0%B3%D0%B0%D0%B7%D0%B8%D0%BD%D1%96%D0%B2_%D0%B0%D1%82%D0%B1%D1%83_%D0%B2%D0%B0%D1%81_%D1%94%D0%BF%D0%B8%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F/?utm_source=chatgpt.com

7. «АТБ», «Сільпо» та «Фора»: де найчастіше українці купують продукти (аналітика monobank). (20.01.2026). UCSC. URL:

https://www.ucsc.org.ua/atb-silpo-ta-fora-de-najchastishe-ukrayinczi-kupuyut-produkty-analyyka-monobank/?utm_source=chatgpt.com

8. Cimi – Brand Identity Case. URL:
https://bna.pl/projekt/cimi/?utm_source=chatgpt.com

Iryna ZAKRYZHEVSKA

Khmelnitskyi National University

<https://orcid.org/0000-0003-0918-9949>

THEORETICAL FOUNDATIONS OF FORMING THE MARKETING POLICY OF AN ENTERPRISE UNDER DIGITAL TRANSFORMATION

In the context of the digital transformation of the economy and intensifying market competition, enterprise marketing policy has acquired strategic importance as a key instrument for ensuring competitiveness, sustainable development, and adaptation to the changing business environment. The rapid advancement of digital technologies, evolving consumer behavior, the growing significance of e-commerce, and the widespread adoption of personalized communications necessitate a reconsideration of traditional approaches to developing enterprise marketing policy.

Marketing policy constitutes an integral component of the overall enterprise management system, defining the principles, methods, and tools for interaction with the external environment while aligning the interests of the enterprise with consumer needs. Its primary objective is to establish long-term competitive advantages by creating value for target customers, strengthening the company's positive image, and ensuring the effective marketing of goods and services [1].

Under contemporary market conditions, marketing policy extends far beyond the traditional management of product, price, place, and promotion. It integrates strategic, analytical, communication, and digital dimensions that enable enterprises to respond promptly to market changes, analyze consumer behavior, forecast demand, and build long-term relationships with customers.

The theoretical foundations of marketing policy are based on the concept of market orientation, according to which an enterprise should continuously monitor consumer needs, competitors' activities, and market

development trends. Marketing research provides the information base for managerial decision-making regarding target market selection, product positioning, product portfolio development, and the determination of strategic directions for enterprise growth.

The structure of marketing policy comprises several interconnected components, including analytical, strategic, operational, communication, and control elements. The analytical component focuses on market research, competitive analysis, consumer behavior assessment, and demand forecasting. The strategic component determines marketing objectives, competitive positioning, and the principles of product and pricing policies. The operational component ensures the implementation of marketing activities related to product development, distribution, promotion, and customer service. The communication component is aimed at establishing effective interaction with target audiences, whereas the control component evaluates marketing performance and provides the basis for adjusting marketing activities in response to changes in the external environment.

The systemic nature of marketing policy is of particular importance. Its effectiveness depends not on isolated marketing activities but on the coherence and consistency of all its components. Changes in product policy without corresponding adjustments to communication or pricing strategies rarely produce the desired outcomes. Therefore, an integrated approach enables enterprises to create a unified system for delivering customer value.

The rapid development of digital technologies has significantly transformed the content of marketing policy. The application of customer relationship management (CRM) systems, marketing automation tools, Big Data analytics, artificial intelligence, and web analytics enables enterprises to make more informed marketing decisions. Digital technologies facilitate personalized communications, improve demand forecasting, enhance the effectiveness of promotional campaigns, and optimize marketing expenditures [2].

One of the key directions for improving marketing policy is the implementation of a customer-oriented approach. Modern enterprises increasingly focus not only on selling products but also on creating a positive customer experience. This involves developing personalized offers, ensuring high-quality customer service, implementing omnichannel communication strategies, and maintaining continuous feedback with consumers.

Another important direction is the integration of marketing functions with other business units. Effective cooperation between marketing, production, logistics, finance, information technology, and customer service

contributes to greater customer satisfaction, cost optimization, and increased organizational flexibility in a dynamic market environment.

The implementation of an omnichannel communication strategy has also become a critical factor in improving marketing policy. Unlike the multichannel approach, omnichannel marketing integrates all customer interaction channels into a unified system, providing a seamless customer experience regardless of the communication platform. This contributes to stronger customer loyalty, higher satisfaction levels, and improved overall marketing performance.

In conclusion, enterprise marketing policy represents a comprehensive system of strategic, organizational, and communication decisions aimed at creating competitive advantages and ensuring sustainable long-term development. Its effectiveness depends on the enterprise's ability to respond promptly to market changes, adopt modern digital technologies, implement a customer-oriented management model, and integrate marketing processes into the overall management system. The combination of traditional marketing principles with digital tools and contemporary customer relationship management approaches provides a solid foundation for strengthening the competitive position of enterprises in the digital economy.

References

1. Haris A. The role of marketing research in understanding consumer behavior and preferences. *Advances in Business & Industrial Marketing Research*. 2024. Vol. 2, № 2. P. 59–71. DOI: <https://doi.org/10.60079/abim.v2i2.259>.
2. Ukrainian business during the war: real analytics and future prospects in 2024 [Electronic resource]. *FinStream*. URL: <https://finstream.ua/ukrayinskyj-biznes-pid-chas-vijny-analytyka>.

ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ВПЛИВУ PR- КОМУНІКАЦІЙ НА ФОРМУВАННЯ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ

Сучасний споживчий ринок характеризується високим рівнем інформаційної насиченості, значним вибором товарів і послуг, активним використанням цифрових платформ та соціальних мереж. У таких умовах рішення про придбання товару дедалі частіше залежить не лише від його ціни, якості чи функціональних характеристик. На поведінку споживача впливають репутація виробника, відкритість бренду, комунікація з аудиторією, відгуки інших користувачів, позиція компанії щодо суспільно важливих питань. Саме тому актуальним є дослідження механізмів впливу PR-комунікацій на формування поведінки споживачів.

Паблік рилейшнз є важливою складовою системи маркетингових комунікацій. Його не варто ототожнювати лише з рекламою чи поширенням позитивної інформації про підприємство. PR передусім спрямований на формування та підтримання взаємовигідних відносин організації з різними групами громадськості – споживачами, працівниками, партнерами, представниками медіа, органами влади та місцевими громадами. Тобто результатом ефективної PR-діяльності має бути не одноразове привернення уваги, а формування довіри, позитивного ставлення та готовності до довготривалої взаємодії з брендом.

Метою роботи є дослідження основних механізмів впливу PR-комунікацій на формування поведінки споживачів. Для досягнення поставленої мети необхідно визначити сутність PR-комунікацій; охарактеризувати чинники формування поведінки споживачів; виокремити психологічні, соціальні та інформаційні механізми PR-впливу; обґрунтувати роль цифрового середовища у взаємодії брендів зі споживачами.

Поведінка споживача є процесом пошуку, вибору, придбання, використання та оцінювання товарів чи послуг для задоволення власних потреб. Вона формується під впливом комплексу чинників: економічних, культурних, соціальних, ситуаційних, особистісних і психологічних [1]. Споживач не завжди ухвалює рішення раціонально. Навіть за наявності об'єктивної інформації на його вибір можуть впливати попередній досвід, емоції, бажання належати до певної соціальної групи, рекомендації інших осіб, рівень довіри до виробника або продавця.

У цьому контексті PR-комунікації виконують не лише інформаційну, а й репутаційну, діалогову та ціннісну функції. Вони можуть впливати на сприйняття бренду, змінювати ставлення до нього, підтримувати інтерес аудиторії та спонукати до певних дій. Проте такий вплив не має розглядатися як маніпулювання людиною. Етичні PR-комунікації передбачають достовірність повідомлень, повагу до аудиторії, прозорість співпраці з медіа й лідерами думок, а також відповідальність за поширювану інформацію [1; 4].

Одним із найважливіших механізмів PR-впливу є формування довіри. Споживачі схильні обирати ті компанії, які відкрито повідомляють про свою діяльність, пояснюють переваги й обмеження продукту, оперативно реагують на запитання та скарги. Довіра особливо важлива у сферах, де товар або послугу неможливо повноцінно оцінити до моменту придбання: освіті, медицині, туризмі, банківських послугах, онлайн-торгівлі. Якщо бренд не приховує проблеми, визнає помилки та пропонує реальний спосіб їх вирішення, це може зміцнити лояльність аудиторії навіть у кризовій ситуації.

Наступним механізмом є репутаційний вплив. Репутація формується поступово, через послідовність дій компанії, якість її продуктів, стиль комунікації, соціальну відповідальність та відгуки споживачів. Позитивна репутація знижує відчуття ризику під час купівлі, а негативна – може спричинити відмову від товару навіть за його привабливої ціни. Тому PR-фахівці мають не лише створювати інформаційні приводи, а й постійно відстежувати громадську думку, аналізувати реакції аудиторії та підтримувати доброзичливий діалог із нею.

Важливе місце посідає механізм соціального схвалення. Люди нерідко оцінюють товар, орієнтуючись на досвід інших: родини, друзів, експертів, блогерів або користувачів соціальних мереж. Позитивні відгуки, рекомендації, історії реальних клієнтів, приклади розв'язання

проблеми за допомогою продукту можуть посилити зацікавлення брендом. Натомість негативні коментарі, ігнорування скарг або суперечлива поведінка компанії швидко поширюються в цифровому середовищі та здатні знизити рівень довіри.

Особливим різновидом соціального впливу є комунікація через лідерів думок. Їхня ефективність залежить не лише від кількості підписників, а передусім від компетентності, автентичності та відповідності цінностей інфлюенсера цінностям бренду. Якщо реклама є прихованою або рекомендація не виглядає щирою, це може викликати недовіру. Тому співпраця брендів із лідерами думок має бути прозорою, а рекламний характер повідомлень чітко позначеним [1].

Ще одним механізмом є емоційно-ціннісний вплив. PR-комунікації здатні викликати відчуття безпеки, турботи, радості, причетності до спільноти, гордості за вітчизняного виробника або підтримки важливої суспільної справи. Наприклад, бренд може не лише презентувати товар, а й розповідати про волонтерські ініціативи, екологічні проекти, підтримку освіти чи допомогу громадам. Утім, емоційне повідомлення буде переконливим лише тоді, коли воно підтверджується реальними діями. Інакше споживач може сприйняти його як спробу використати суспільно важливу тему для самореклами.

Психологічні чинники поведінки споживачів пов'язані з мотивацією, потребами, сприйняттям, емоціями, особистим досвідом та системою цінностей. Вони впливають на те, яку інформацію людина помічає, як її інтерпретує та чи готова діяти після отримання повідомлення. Дослідники наголошують, що споживча поведінка формується під впливом зовнішніх, ситуативних і внутрішніх чинників, а маркетингові комунікації є лише одним із елементів цього складного процесу [3]. Отже, PR не може повністю визначати вибір людини, проте здатний створювати сприятливі умови для формування позитивного ставлення до бренду.

В умовах цифровізації PR-комунікації стають більш оперативними та інтерактивними. Соціальні мережі, корпоративні сайти, месенджери, відеоплатформи й онлайн-медіа дають змогу брендам швидко поширювати інформацію та одержувати зворотний зв'язок. Споживач уже не є пасивним отримувачем повідомлень: він може ставити запитання, залишати коментарі, створювати власний контент, підтримувати або критикувати бренд. Тому успішна комунікація має бути двосторонньою: компанія повинна не лише говорити, а й слухати свою аудиторію.

Цифрове середовище змінило очікування споживачів. Вони більше цінують зручність, персоналізований підхід, швидку відповідь, зрозумілу інформацію та чесність бренду [2]. Водночас швидкість поширення даних підвищує репутаційні ризики. Невдалий допис, необережний коментар або ігнорування проблеми можуть викликати негативний суспільний резонанс. Саме тому важливими складовими PR-діяльності є моніторинг інформаційного поля, аналіз тональності згадок, своєчасне реагування та підготовленість до кризових ситуацій.

Для практичного дослідження теми доцільно застосувати метод анкетування. Респондентам можна запропонувати визначити, які джерела інформації про бренди вони вважають найбільш надійними; чи впливають відгуки, рекомендації знайомих, позиція бренду щодо суспільних питань і повідомлення блогерів на їхній вибір; як вони реагують на кризові ситуації навколо компаній. Узагальнення результатів опитування дасть можливість установити, які саме PR-інструменти найбільше впливають на довіру та готовність споживачів обрати певний товар чи послугу.

Отже, механізми впливу PR-комунікацій на поведінку споживачів є комплексними. До них належать формування довіри, зміцнення репутації, соціальне схвалення, емоційно-ціннісний вплив, інформування та підтримання двостороннього діалогу. Ефективність PR визначається не кількістю повідомлень, а їхньою достовірністю, відповідністю потребам аудиторії, етичністю та послідовністю дій самого бренду. Подальше емпіричне дослідження дасть змогу конкретизувати, які з цих механізмів є найвпливовішими для обраної групи респондентів.

Література

1. Бурдяк О. М., Помазан Л. М., Гаврилюк І. І. Роль інфлюенсерів соціальних мереж в забезпеченні ефективності реклами. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-125>.
2. Закрижевська І. В., Неделін Є. І., Поліщук Ю. М. Оцінка ролі споживчої поведінки у формуванні цифрових маркетингових кампаній. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 6. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14289775>.
3. Закрижевська І. В., Йохна В. М., Михайлов А. Р. Психотемпоральний маркетинг в процесах розвитку ринкового

потенціалу сервісного підприємства: підхід з позицій public relations. *Ефективна економіка*. 2025. № 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.12.117>

4. Public Relations Society of America. *About Public Relations*. URL: <https://www.prsa.org/about/all-about-pr> (дата звернення: 24.09.2026).

МІЖНАРОДНА ЕКОНОМІКА, ІНТЕГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ ТА ГЛОБАЛЬНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Наталія НАУМЕНКО

Волинський національний університет імені Лесі Українки
<https://orcid.org/0000-0002-1327-0398>

Іван СИМЧУК

Волинський національний університет імені Лесі Українки

ФІНАНСОВА ГЛОБАЛІЗАЦІЯ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ: ВИКЛИКИ ДЛЯ ЕКОНОМІЧНОГО СУВЕРЕНІТЕТУ КРАЇН, ЩО РОЗВИВАЮТЬСЯ

Фінансова глобалізація перетворилася на одну з визначальних рис сучасної світової економіки, докорінно змінивши характер взаємодії між національними господарськими системами. Вільний рух капіталу через державні кордони, інтеграція національних фінансових ринків у єдиний глобальний простір та зростання ролі транснаціональних фінансових інститутів створюють для країн, що розвиваються, не лише нові можливості залучення інвестицій, а й серйозні виклики для збереження економічного суверенітету [1-2]. За даними Інституту міжнародних фінансів, сукупний світовий борг у 2024 р. досяг рекордних 318 трлн дол. США, причому на ринки, що розвиваються, припало близько 65 % його приросту, що засвідчує поглиблення фінансової взаємозалежності та вразливості. Для України, яка в умовах повномасштабної війни перетворилася на одного з найбільших реципієнтів міжнародної фінансової допомоги й водночас прагне зберегти контроль над власною монетарною та фіскальною політикою, дослідження механізмів узгодження фінансової відкритості з вимогами національної економічної безпеки має безпосереднє практичне значення, що й зумовлює актуальність обраної теми.

Фінансова глобалізація постає як багатовимірний історичний процес інтеграції національних фінансових систем у глобальний простір, що пройшов кілька етапів – від краху Бреттон-Вудської системи у 1970-х рр. та фінансової лібералізації 1980-х рр. до сучасної цифровізації фінансів. Її інституційну основу формує мережа

різнорідних акторів: міжнародних фінансових організацій (МВФ, Світовий банк, Банк міжнародних розрахунків), транснаціональних банків і корпорацій, інституційних інвесторів, рейтингових агентств та новітніх цифрових суб'єктів. Переважання приватних акторів у виробленні фінансових рішень створює асиметрію впливу не на користь країн, що розвиваються [3].

Фінансова глобалізація справляє двоїстий вплив – відкриваючи доступ до глобальних ресурсів, вона водночас підвищує вразливість національних економік до зовнішніх шоків, валютної нестабільності, «втечі капіталу» та раптових розворотів потоків. Кризи 2008–2009 рр., пандемія COVID-19 та енергетичні й боргові шоки 2022 р. наочно продемонстрували механізми передачі нестабільності від центру до периферії світової економіки [4].

Аналіз даних ЮНКТАД засвідчує сповільнення продуктивних інвестицій – глобальні прямі іноземні інвестиції у 2024 р. фактично скоротилися на 11% без урахування транзитних потоків через європейські економіки-«кондуїти». Розподіл капіталу залишається вкрай нерівномірним: невелика група держав Південної та Південно-Східної Азії акумулює основну частину інвестицій, тоді як більшість країн Африки та Латинської Америки перебувають на периферії, а міжнародне проєктне фінансування інфраструктури скорочується [5].

Залежність від глобальних фінансових ринків має структурний характер і найгостріше проявляється у борговому тягарі, що досяг безпрецедентних масштабів. Підвищення відсоткових ставок провідними центральними банками у 2022–2023 рр. різко збільшило вартість обслуговування боргу, поставивши низку країн на межу дефолту. Приклади Аргентини й Туреччини демонструють вразливість навіть великих економік, що розвиваються, до настроїв глобальних ринків [6].

Повномасштабна війна загострила дилему між інтеграцією України до ЄС та збереженням фінансової безпеки. Міжнародна фінансова допомога стала критично важливою для виживання держави, проте істотно збільшила зовнішній борг і посилила залежність від донорів. Перспективним напрямом є інтеграція України у європейський фінансовий простір у контексті руху до членства в ЄС та повоєнного відновлення [7].

Забезпечення фінансового суверенітету потребує не відмови від участі у глобальних фінансах, а збалансованої стратегії, що поєднує вдосконалення національного регулювання (макропруденційна

політика, управління рухом капіталу), накопичення валютних резервів, зважену боргову політику, диверсифікацію джерел інвестицій та розвиток внутрішніх ринків капіталу, а також активну участь у міжнародному співробітництві (ОЕСР, G20, ФАТФ) та реформуванні глобальної фінансової архітектури [8].

Фінансова глобалізація створює для країн, що розвиваються, фундаментальну суперечність між необхідністю інтеграції у світову фінансову систему задля доступу до ресурсів розвитку та потребою збереження економічного суверенітету й національної фінансової безпеки. Вона обмежує автономію держав у монетарній, податковій та інвестиційній політиці, перетворюючи фінансову залежність на чинник зовнішньої вразливості.

Таким чином, розв'язання цієї суперечності лежить не у площині вибору між глобалізацією та суверенітетом, а у виробленні розумного балансу між відкритістю та захистом національних фінансових інтересів, що є особливо актуальним для України в умовах післявоєнного відновлення та європейської інтеграції.

Література

1. Білорус О. Г. Економічна глобалізація і стратегія сталого розвитку : монографія. Київ : КНЕУ, 2018. 396 с.
2. Луцишин З. О. Трансформація світової фінансової системи в умовах глобалізації : монографія. Київ : Друк, 2016. 320 с.
3. Stiglitz J. E. Globalization and Its Discontents Revisited. New York : W. W. Norton & Company, 2017. 528 p.
4. UNCTAD. World Investment Report 2025: International Investment in the Digital Economy. Geneva : United Nations, 2025. URL: <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2025> (дата звернення: 18.06.2026).
5. Institute of International Finance. Global Debt Monitor: February 2025. Washington : IIF, 2025. URL: <https://www.iif.com/Products/Global-Debt-Monitor> (дата звернення: 18.06.2026).
6. Rodrik D. The Globalization Paradox: Democracy and the Future of the World Economy. New York : W. W. Norton & Company, 2018. 368 p.
7. Лук'яненко Д. Г. Економічна інтеграція і глобальні проблеми сучасності : монографія. Київ : КНЕУ, 2018. 204 с.

ТРАНСФОРМАЦІЯ HR-СТРАТЕГІЙ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ТРАЄКТОРІЇ ІНСТИТУЦІЙНОЇ КОНВЕРГЕНЦІЇ З АГРОПРОДОВОЛЬЧИМ РИНКОМ ЄС

Трансформація геоекономічного простору та повномасштабні воєнні дії в Україні докорінно змінили умови функціонування вітчизняного агробізнесу. Обмеження традиційних логістичних маршрутів, блокування портів та руйнування інфраструктури зумовили стрімке зниження внутрішніх цін на сільськогосподарську продукцію (зокрема, за даними наукових моніторинрів, у 2023 р. ціни на пшеницю впали на 12,4%, на кукурудзу – на 10,2%) [1].

За умов таких інституційних турбулентностей вихід на міжнародні ринки, насамперед інтеграція до європейського економічного простору, перетворився з вектору стратегічного розвитку на єдиний можливий механізм економічного виживання та забезпечення резильєнтності аграрних підприємств.

У межах сучасної парадигми підприємництва інтеграція аграрних суб'єктів у міжнародний простір розглядається як інституціональна модель взаємодії, що базується на об'єднанні зусиль стейкхолдерів для оптимізації трансакційних витрат та досягнення синергетичного ефекту [2].

Процес інтеграції реалізується на трьох взаємопов'язаних рівнях, а саме: макрорівень, мезорівень та мікрорівень. Макрорівень здійснює адаптацію національних інституцій до стандартів Спільної аграрної політики ЄС (САП ЄС) та Європейського Зеленого курсу. Мезорівень формує міжгалузеві зв'язки, аграрних кластерів, хабів та цифрових платформ. Мікрорівень проводить реструктуризацію конкретного підприємства, мінімізація його внутрішніх витрат та побудова прямих ланцюгів доданої вартості.

Організаційно-економічними формами цього процесу у воєнний період стають не лише традиційна кооперація чи створення агрохолдингів, а й вертикальна диверсифікація (створення власної переробної та збутової мережі за кордоном), злиття і поглинання, а в окремих випадках – повна або часткова релокація бізнесу.

Екзогенні шоки воєнного стану суттєво посилили інституціональну турбулентність та актуалізували латентні деструктивні тенденції у сфері управління людськими ресурсами (HR-менеджменту) вітчизняного аграрного сектору, перетворивши деградацію та деформацію структури людського капіталу на ключовий лімітуючий чинник, що безпосередньо стримує процеси міжнародної інтеграції та диверсифікації зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів агропродовольчого ринку. Безпрецедентне за масштабами вимушене внутрішнє та зовнішнє переміщення населення, інтенсивні мобілізаційні процеси, а також стрімкий відтік масиву молодих фахівців спровокували гостру демографічно-міграційну кризу пропозиції на ринку праці, наслідком якої став критичний дефіцит як кваліфікованого лінійного персоналу виробничо-технологічного спрямування (агрономів, інженерів, технологів), так і управлінських кадрів вищої ланки, здатних забезпечувати операційну діяльність у сфері міжнародного маркетингу та логістики. Водночас диверсифікація експортних потоків у напрямку преміальних ринків країн ЄС вимагає від кадрового потенціалу володіння специфічними релевантними компетенціями, зокрема навичками імплементації міжнародних стандартів якості (GlobalG.A.P., HACCP), адміністрування цифрових платформ, глибокого розуміння регуляторно-митного законодавства ЄС та високого рівня іншомовної комунікативної компетентності, тоді як якісні характеристики наявного кадрового забезпечення (особливо в сегменті малого та середнього агробізнесу) демонструють глибоку кваліфікаційно-знаннєву асиметрію та невідповідність сучасним вимогам глобалізованого середовища. Ситуація ускладнюється дефіцитом соціального капіталу, низьким рівнем міжсуб'єктної довіри та слабкою інституціональною культурою кооперації серед малих форм аграрного підприємництва (переважно фермерських господарств), що унеможливорює синергетичну консолідацію людського та виробничого потенціалу, яка є критично необхідною для формування укрупнених, гомогенних і стандартизованих експортних партій агропродукції. На тлі цих викликів пролонговане ведення господарської діяльності в умовах перманентних безпекових ризиків вимагає радикальної зміни парадигми управління персоналом, де пріоритетними завданнями безпекової HR-архітектури стають мінімізація професійного вигорання, забезпечення фізичної безпеки праці, психологічна реабілітація та збереження кадрового ядра, що вступає в системне

протиріччя з економічними імперативами мінімізації операційних витрат та жорсткої оптимізації бюджетів підприємств [2; 3].

У контексті геоекономічних викликів воєнного стану та масштабних завдань повоєнної реконструкції, успішна інтеграція вітчизняних агропродовольчих підприємств у глобальні ланцюги доданої вартості актуалізує потребу в системній модернізації галузі. Забезпечення міжнародної конкурентоспроможності суб'єктів агробізнесу вимагає реалізації комплексної тріади інституціональних трансформацій, яка охоплює такі вектори: інституціональна конвергенція – передбачає гармонізацію вітчизняного регуляторного базису з нормативно-правовим полем Спільної аграрної політики (САП) ЄС, а також імплементацію стандартів Європейського зеленого курсу (European Green Deal). Головним екзогенним ефектом цих заходів має стати нівелювання нетарифних (технічних, санітарних та фітосанітарних) бар'єрів, що сприятиме диверсифікації та інтенсифікації експортних потоків на європейський ринок; ринкова консолідація – стратегічні заходи у межах цього вектора спрямовані на стимулювання розвитку сільськогосподарської обслуговуючої кооперації та формування міжгалузевих кластерів на базі малого та середнього підприємництва. Практична реалізація цього підходу дозволить досягти суттєвого зниження трансакційних витрат, оптимізації ефекту масштабу, розширення каналів дистрибуції та посилення ринкової влади малих товаровиробників на зовнішніх ринках; HR-модернізація – активізації інвестицій в інтелектуально-кадровий потенціал галузі, розробки прогресивних програм професійної перепідготовки, а також створення дієвих систем мотивації та ретенції висококваліфікованих фахівців. Ендогенним результатом зазначених процесів стане формування критичної маси конкурентоспроможних людських ресурсів, здатних забезпечувати ефективне стратегічне управління та оперувати в умовах висококонкурентного глобалізованого ринкового середовища.

Міжнародна економічна інтеграція агросектору України в умовах воєнних шоків є безальтернативним інструментом збереження макроекономічної стабільності та продовольчої безпеки. Проте її успіх прямо залежить від спроможності підприємств трансформувати власні HR-стратегії, подолати кадровий голод та підвищити якість людського капіталу відповідно до жорстких вимог глобального ринку.

Література

1. Бойко Є. О., Іртищева І. О., Вернюк Н. О., Бойко О. С. Економічна турбулентність агровиробництва в умовах воєнного стану та стратегічні вектори розвитку в період повоєнного відновлення. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2023. № 3. С. 18-23. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2023-3-3>
2. Shpykuliak , O., & Shpykuliak , V. (2025). INTEGRATION OF AGRICULTURAL ENTERPRISES INTO THE INTERNATIONAL ECONOMIC SPACE UNDER CONDITIONS OF INSTITUTIONAL TURBULENCE DURING WARTIME: THEORETICAL ASPECT. The Actual Problems of Regional Economy Development, 2(21), 38–51. <https://doi.org/10.15330/apred.2.21.38-51>
3. Кифяк, В., Дубінський, Р. Інституційна система сталого розвитку аграрного сектора: механізм адаптації в умовах флуктуацій. Сталий розвиток економіки, 2024. (1(48), 220-227. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-31>

Віталій БАКАЙ

Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0000-0001-5865-227X>

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ЧИННИК ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОЇ РЕКОНСТРУКЦІЇ УКРАЇНИ

Повномасштабна військова агресія проти України докорінно змінила умови функціонування суб'єктів господарювання, актуалізувавши проблему забезпечення їх економічної безпеки. Воєнні дії спричинили руйнування виробничих потужностей, логістичної інфраструктури, енергетичних систем, зменшення інвестиційної активності, дефіцит трудових ресурсів, суттєве зростання операційних ризиків та загострення конкурентної боротьби. У таких умовах економічна безпека підприємства набуває статусу стратегічного чинника забезпечення фінансово-економічної стійкості та довгострокового розвитку.

За оцінками Світового банку, станом на початок 2026 року загальна вартість відновлення України складає 588 млрд доларів США, а найбільших втрат зазнали промисловість, транспортна інфраструктура, енергетика та житловий сектор. Водночас саме підприємницький сектор розглядається як ключовий драйвер економічного відновлення держави, що потребує формування ефективної системи економічної безпеки та стратегічного управління ризиками [1].

В умовах війни традиційні ризики підприємницької діяльності суттєво трансформувалися. Якщо до 2022 року основними загрозами вважалися фінансові, ринкові, інвестиційні та виробничі ризики, то нині домінують воєнні, енергетичні, логістичні, кібернетичні, кадрові та інституційні загрози. Саме тому сучасна система економічної безпеки повинна формуватися на засадах стратегічного управління ризиками, цифрової трансформації, безперервного моніторингу зовнішнього середовища та розвитку адаптивного менеджменту.

Важливою тенденцією останніх років є інтеграція концепції економічної безпеки з системою ризик-менеджменту. Відповідно до міжнародного стандарту ISO 31000:2018 управління ризиками має здійснюватися як безперервний процес, що охоплює ідентифікацію, оцінювання, моніторинг та мінімізацію потенційних загроз [2]. Для українських підприємств це особливо актуально в умовах воєнного стану, коли ризики характеризуються високою динамічністю та складністю прогнозування.

Сучасна модель економічної безпеки повинна враховувати взаємозв'язок її основних функціональних складових: фінансової, виробничої, кадрової, інвестиційної, інформаційної, інноваційної, екологічної та правової. Втрата стійкості хоча б одного з цих елементів здатна спричинити системні негативні наслідки для функціонування підприємства. Наприклад, дефіцит кваліфікованого персоналу внаслідок міграції населення та мобілізаційних процесів безпосередньо впливає на продуктивність праці, інноваційну активність та фінансові результати діяльності.

Важливим напрямом зміцнення економічної безпеки є цифровізація бізнес-процесів. Використання ERP-систем, технологій Business Intelligence, Big Data, штучного інтелекту, хмарних сервісів та цифрових платформ управління дозволяє оперативно аналізувати фінансовий стан, прогнозувати можливі ризики та підвищувати якість

управлінських рішень. Крім того, цифрові технології сприяють підвищенню прозорості бізнес-процесів, оптимізації витрат та формуванню ефективної системи внутрішнього контролю.

За даними Національного банку України, незважаючи на триваючу військову агресію, економіка України у 2024-2025 роках демонструє поступове відновлення завдяки міжнародній фінансовій підтримці, адаптації бізнесу до нових умов функціонування та розвитку експортоорієнтованих галузей. Водночас зберігаються значні ризики, пов'язані з енергетичною безпекою, інфляційними процесами, нестачею трудових ресурсів та інвестиційною невизначеністю [3]. Макроекономічна стабілізація, яку прогнозує Національний банк України, створює передумови для поступового відновлення інвестиційної активності, однак темпи розвитку значною мірою залежатимуть від безпекової ситуації, доступності фінансових ресурсів та швидкості структурних реформ.

Повоєнна реконструкція України відкриває нові можливості для модернізації виробничої бази підприємств, впровадження інноваційних технологій, розвитку «зеленої» економіки та інтеграції до європейського економічного простору. Водночас ефективність цих процесів значною мірою залежатиме від здатності забезпечити власну економічну безпеку, сформувати високий рівень фінансової стійкості та швидко адаптуватися до змін глобального економічного середовища. Тому, економічна безпека підприємства перестає бути лише елементом антикризового управління і перетворюється на стратегічний інструмент забезпечення фінансово-економічної стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового його розвитку. Формування ефективної системи економічної безпеки повинно здійснюватися на основі комплексного підходу, що поєднує ризик-менеджмент, цифрову трансформацію, фінансове планування, інноваційну діяльність та стратегічне управління.

Стратегічне забезпечення економічної безпеки підприємства має базуватися на принципах превентивного управління ризиками, гнучкості бізнес-процесів та формуванні високого рівня адаптивності до зовнішніх змін. В умовах воєнної економіки керівництво підприємств повинно своєчасно оцінювати зміни ринкової кон'юнктури, здійснювати диверсифікацію постачальників,

розширювати канали збуту продукції та активно впроваджувати цифрові технології управління.

У сучасних умовах система економічної безпеки підприємства повинна бути інтегрованою до загальної системи стратегічного управління. Це передбачає постійний моніторинг зовнішнього середовища, оцінювання ризиків, розроблення сценаріїв реагування на кризові ситуації, впровадження механізмів антикризового управління та забезпечення безперервності бізнес-процесів.

Отже, економічна безпека підприємства є визначальним стратегічним чинником забезпечення його фінансово-економічної стійкості в умовах війни та післявоєнної реконструкції України. Сучасна система економічної безпеки повинна формуватися на основі комплексного підходу, що поєднує фінансову, виробничу, кадрову, інформаційну, інвестиційну та інноваційну складові. Особливу увагу необхідно приділяти впровадженню сучасних інструментів ризик-менеджменту, цифрової трансформації, розвитку людського капіталу та використанню міжнародних стандартів управління. У процесі повоєнного відновлення саме економічно стійкі підприємства стануть основою структурної модернізації економіки України, залучення інвестицій, підвищення конкурентоспроможності національного бізнесу та інтеграції до європейського економічного простору.

Література

1. World Bank. *Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4)*. Washington, DC, 2026.
2. ISO 31000:2018. *Risk management – Guidelines*. Geneva : International Organization for Standardization, 2018.
3. Національний банк України. *Інфляційний звіт*. Київ, 2025.

ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩЕ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ, ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТА МЕХАНІЗМИ ПОВОЄННОЇ РЕВІТАЛІЗАЦІЇ

Олександр ФРАДИНСЬКИЙ

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0001-9093-5026>

НОВАЦІЇ У СФЕРІ ОПОДАТКУВАННЯ ДОХОДІВ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ В УКРАЇНІ

Цифрові платформи, протягом останнього десятиліття, міцно увійшли у повсякденне життя пересічних українців. Завдяки ним ми замовляємо товари та послуги, купуємо та продаємо, отримуємо бізнесову інформацію та оплачуємо наші витрати. Сотні тисяч наших співгромадян використовують їх можливості, отримуючи дохід та займаючись, фактично, підприємницькою діяльністю без належної реєстрації. Тому, не викликає заперечення той факт, що належне врегулювання цього сегменту економічного життя нашого суспільства є важливим і актуальним, кореспондується із європейським вектором розвитку України, направлене на легалізацію та оподаткування тіньових доходів фізичних осіб, які отримують їх через цифрові платформи.

У червні 2026 року Верховною Радою України було прийнято відповідний закон, який встановив «правила гри» у цій сфері. Окремі норми почнуть діяти з 01.11.2026 року – насамперед це обов’язкова реєстрація операторів цифрових платформ у Державній податковій службі України. Повноцінно, зазначена новація з 01.01.2027 року торкнеться онлайн-сервісів (маркетплейси, сервіси оренди, таксі, фрилансу, доставки – OLX, Rozetka, Prom, Airbnb, Uber, Bolt, Glovo, Kabanchik, YouTube), які автоматично передаватимуть податковій інформацію про укладені угоди та доходи онлайн-користувачів. Фактично, це означатиме легалізацію діяльності самозайнятих осіб в Україні, які за самими скромними оцінками забезпечать до 14 млрд грн надходжень до бюджету воюючої країни. Окрім того, запровадження

цього податку є однією із фундаментальних вимог Міжнародного валютного фонду та на ньому наполягає Європейський Союз, виділяючи Україні 90 млрд євро допомоги. На момент підготовки тез, закон перебував на підписі у Президента України.

Основні положення закону полягають у наступному [1]:

- встановлюється величина неоподатковуваного доходу, якщо його сума, сукупно, за календарний рік не перевищує еквівалент 2000 євро за офіційним курсом гривні до євро, встановленим Національним банком України на 1 січня звітного (податкового) року, за умови, що кількість продажів протягом звітного періоду не перевищує 30. Завдяки цьому відсікаються епізодичні, побутові продажі від системної комерційної діяльності;

- передбачається спрощення умов застосування пільгової ставки оподаткування у розмірі 10% (5% – податку на доходи фізичних осіб та 5% – військового збору) для доходів, отриманих через цифрові платформи. Зараз, сумарна величина оподаткування таких операцій складає 23% (18% – ПДФО та 5% – військовий збір). При цьому, цифрова платформа, як податковий агент, самостійно нарахує податок та перерахує його до бюджету. Закон дозволяє самозайнятим особам користуватися пільговим оподаткуванням, якщо діяльність, що здійснюється через платформу, відрізняється від зареєстрованих видів діяльності фізичної особи-підприємця. Також скасовуються вимоги щодо відкриття спеціальних рахунків для продавців на платформах і розкриття банківської таємниці;

- забороняється використання найманих осіб, продаж підакцизної продукції та встановлюється верхня межа доходу від такої діяльності, яка не повинна перевищувати 834 мінімальні заробітні плати, встановлені на 1 січня відповідного року;

- уточнюються вимоги до податкового агента – про оператора платформи-нерезидента. Передбачається спрощений порядок подання звітності (один раз на рік через спеціальний портал) і сплати податків (щомісячно в іноземній валюті);

- встановлюються фінансові санкції по відношенню до он-лайн платформ-податкових агентів, за порушення вимог чинного податкового законодавства, зокрема: за неподання оператором платформи заяви про реєстрацію як оператора платформи відповідно до статті 359 Податкового кодексу України; неподання підзвітним оператором платформи звіту про доходи підзвітних продавців; Несвоєчасне подання підзвітним оператором платформи звіту про

доходи підзвітних продавців або несвоєчасне подання підзвітним оператором платформи виправленого звіту про доходи підзвітних продавців на вимогу контролюючого органу з порушенням встановлених строків; подання підзвітним оператором платформи звіту про доходи підзвітних продавців з неповними або недостовірними відомостями чи помилками; неподання або подання з порушенням встановлених строків спрощеного податкового розрахунку тощо;

– спрощується і процедура виконання податкових зобов'язань фізичними особами, які отримують доходи через платформи, якщо їх дохід перевищує 834 мінімальні заробітні плати, встановлені на 1 січня відповідного року, або якщо дохід від продажу товарів перевищує неоподатковуваний мінімум. У таких випадках податкове зобов'язання визначатиме контролюючий орган без подання декларації;

– усувається ризик визнання трудовими відносин між оператором платформи та продавцями, які надають особисті послуги через платформу.

Закон орієнтується на європейську модель DAC7/OECD – держава отримує повну картину щодо доходів громадян у цифровій економіці, а користувачам пропонують спрощений податковий режим, замість альтернативи реєструватися як фізична особа-підприємець. Основна ідея закону – зробити оподаткування автоматичним і менш обтяжливим для громадян, переважна більшість яких буде звільнена від подання декларацій при використанні он-лайн платформ.

Після прийняття нового закону цифрові платформи фактично стають повноцінними учасниками податкової системи та втрачають статус нейтральних технічних посередників. На них покладаються додаткові обов'язки, зокрема: ідентифікація користувачів, які отримують дохід через платформу (включно з перевіркою статусу та базовими процедурами KYC); збір і зберігання даних про доходи таких осіб; регулярне подання звітності до податкових органів щодо нарахованих і виплачених сум; а також у певних випадках – виконання функцій податкового агента із утримання та перерахування податків з виплат фізичним особам. Для онлайн-платформ це означає, що доведеться додатково витратитись на ІТ-інтеграцію з податковими органами, оновлення внутрішньої політики, комплаєнс-процедури та роботи з користувачами, які несподівано виявлять, що їхні доходи стали «прозорими» для фіскальних органів. А це у свою чергу, означає додаткові витрати на організацію зазначених процедур та потенційний

вдпльв клїєнтїв, якї, враховуючи вїтчизняний менталїтет будуть намагатися створювати «тїньовї» цифровї платформи.

Лїтература

1. Проект Закону про внесення змїн до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо впровадження мїжнародного автоматичного обмїну інформацією про доходи, отриманї через цифровї платформи, та оподаткування таких доходів : URL: blob:https://itd.rada.gov.ua/4f3cc78b-cffb-4d7b-9261-1fcafdd97922 (дата звернення: 28.06.2026)

Деннїс СОЛОМКО

Хмельницький нацїональний унїверситет

<https://orcid.org/0009-0005-5580-5011>

БАР'ЄРИ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА НА СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЯХ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ІНСТРУМЕНТІВ ПІДТРИМКИ

Результативність підтримки малого підприємництва на сільських територіях залежить від узгодженості запропонованих інструментів із конкретними обмеженнями підприємців і громад. За дефіциту капіталу, слабкої інфраструктури та обмеженого місцевого попиту окремі програми можуть залишатися малодоступними для своїх цільових груп. Тому вдосконалення підтримки потребує визначення того, які бар'єри має послаблювати кожний інструмент і за якими змінами можна оцінити його результат. Значення інституційного забезпечення для розвитку малого підприємництва на сільських територіях розкрито в наукових дослідженнях [1].

Метою дослідження є систематизація бар'єрів розвитку малого підприємництва на сільських територіях та обґрунтування підходу до оцінювання результативності інструментів їх подолання. Застосовано структурно-динамічний аналіз статистичних показників, систематизацію обмежень за рівнями їх виникнення та якісне зіставлення груп інструментів підтримки.

Статистичний аналіз засвідчив розбіжність між відновленням кількості фізичних осіб-підприємців і масштабами зайнятості в цій групі. У 2024 р. кількість ФОП становила 1664 тис. одиниць проти 1585 тис. у 2021 р., тоді як чисельність зайнятих у них залишалася нижчою за довоєнний рівень: 2429 тис. проти 2544 тис. осіб. Середня кількість зайнятих на одного ФОП, включно із самим підприємцем, відповідно скоротилася приблизно з 1,61 до 1,46 особи [2]. Отже, кількісне відновлення підприємницького сектору супроводжувалося зменшенням середнього масштабу зайнятості в його наймасовішій організаційній формі.

Наведені загальнонаціональні показники характеризують контекст розвитку підприємництва; їх перенесення на окремі сільські громади потребує територіальної деталізації. Під час інтерпретації також необхідно враховувати зміну територіального охоплення статистики у воєнний період. Вартісні показники діяльності ФОП починаючи з 2022 р. потребують перевірки методологічної зіставності, тому їх різкі зміни не можуть самі собою доводити фактичне згортання підприємницької діяльності.

Для визначення потреб сільських територій важливо охоплювати всю структуру місцевого підприємництва. Поряд з аграрним виробництвом вона включає переробку, ремесла та інші виробничі види діяльності, торгівлю й побутові послуги, туризм і гостинність, цифрові та дистанційні сервіси. Розвиток цих сегментів розширює можливості зайнятості поза традиційним сільськогосподарським виробництвом, проте кожен із них потребує власного поєднання ресурсів і передумов.

Для аналізу обмежень доцільно розмежовувати проблему як стійкий несприятливий стан середовища, бар'єр як конкретну перешкоду господарській діяльності та виклик як практичне утруднення для підприємця. Наприклад, депопуляція громади формує кадровий бар'єр, який для окремого підприємства проявляється в неможливості укомплектувати штат або розширити виробництво. Таке розмежування допомагає визначити предмет підтримки та межі впливу окремого заходу.

Систематизація бар'єрів охоплює три взаємопов'язані рівні. На макрорівні діють макроекономічні та інституційно-регуляторні обмеження, зокрема вартість капіталу й непередбачуваність правил. На

мезорівні визначальними є інфраструктура, демографічна ситуація та місткість місцевого ринку. На мікрорівні обмеження пов'язані з ресурсами, фінансовою стійкістю та компетентностями підприємця. Воєнні ризики посилюють бар'єри на всіх рівнях через руйнування активів, вимушену міграцію, порушення логістики та скорочення горизонту планування.

Інтенсивність цих обмежень різниться за сегментами. Для переробного виробництва особливо важливі початкові інвестиції, енергопостачання та логістика; для побутових послуг — платоспроможний місцевий попит; для туризму — транспортна доступність і просування; для дистанційної діяльності — якісний зв'язок та цифрові навички. Тому однаковий набір заходів не забезпечує однакового результату для різних видів сільського бізнесу.

Оцінювання інструментів підтримки має спиратися на розмежування результативності та ефективності. Перша характеризує досягнення мети й послаблення відповідного бар'єра, друга — співвідношення результату з витраченими ресурсами. З огляду на обмеженість зіставних даних про витрати акцент зроблено на результативності, яку запропоновано оцінювати послідовно за релевантністю, доступністю та дієвістю (табл. 1).

Таблиця 1 – Виміри оцінювання результативності підтримки сільського підприємництва

Вимір	Предмет оцінювання	Орієнтири перевірки
Релевантність	Відповідність інструмента значущому бар'єру конкретної цільової групи	Діагностована потреба; відповідність мети програми умовам громади
Доступність	Можливість підприємця фактично скористатися підтримкою	Вимоги до застави й заявки; поінформованість; територіальна та цифрова досяжність
Дієвість	Фактичне послаблення бар'єра після отримання підтримки	Зміни зайнятості, доступу до ресурсів і ринків; стійкість діяльності після завершення підтримки

Джерело: авторське узагальнення.

Застосування такого підходу до чотирьох груп інструментів дає змогу визначити різні причини обмеженої результативності. Фінансові інструменти відповідають потребі у стартовому й оборотному капіталі. Проте вимоги до застави, звітності та фінансової стійкості, а також сезонність доходів ускладнюють доступ дрібних виробників до кредитування. Це обґрунтовує поєднання фінансування з консультаційною допомогою та пристосування процедур до можливостей цільової групи.

Інституційно-регуляторні інструменти зменшують адміністративні витрати й спрощують ведення діяльності. Їх результат залежить від стабільності правил та передбачуваності процедур. Водночас послаблення регуляторного навантаження має доповнюватися заходами, що забезпечують підприємцю доступ до ресурсів і можливість розширювати діяльність.

Інформаційно-консультаційні інструменти підвищують поінформованість і підприємницькі компетентності, а через це полегшують використання інших форм підтримки. Виявлене обмеження полягає в тому, що доступ до цифрових сервісів уже передбачає наявність зв'язку та навичок, яких частині підприємців бракує. Доцільним є поєднання онлайн-сервісів із місцевим консультуванням і практичним супроводом підготовки заявок.

Інфраструктурні та організаційні інструменти поліпшують спільні умови діяльності. Розвиток логістики, зв'язку, кооперації та спільних виробничих потужностей може послаблювати кілька бар'єрів одночасно. Проте реалізація таких заходів залежить від спроможності громади, довіри між учасниками й фінансування подальшого функціонування створених об'єктів. Тому оцінювання має охоплювати збереження результату після завершення окремого проєкту.

Підтримка підприємця та розвиток середовища громади мають взаємодоповнюватися. Продуктивне використання залученого капіталу залежить від інфраструктури, компетентностей та організації взаємодії. Це узгоджується з дослідженням інноваційно-інвестиційних механізмів стимулювання малого бізнесу у сільських громадах [3] та обґрунтовує поєднання фінансових, консультаційних й інфраструктурних заходів.

Окремим результатом аналізу є встановлення інформаційних обмежень оцінювання. Кількість виданих кредитів, проведених

консультацій або отримувачів грантів характеризує масштаби реалізації програм, але не дає вичерпної оцінки змін у діяльності підприємств. Брак даних про такі зміни означає невизначеність дієвості, а не доведену відсутність позитивного ефекту. Моніторинг доцільно деталізувати за розміром суб'єктів, видами діяльності та типами територій, відстежуючи збереження бізнесу, зайнятість, доступ до ринків і сталість результатів підтримки.

Отже, основними обмеженнями результативності підтримки сільського підприємництва є ускладнений фактичний доступ до інструментів та недостатність даних про їх наслідки. Поспільне діагностичне бар'єрне з оцінюванням релевантності, доступності й дієвості дозволяє обґрунтувати адресний добір заходів для конкретної громади. Пріоритетами є супровід дрібних підприємств, узгодження допомоги з розвитком місцевої інфраструктури та моніторинг змін у діяльності отримувачів. Це створює основу для спрямування ресурсів підтримки на диверсифікацію сільської економіки.

Література

1. Кравчик Ю., Москалюк О., Шпильова В., Куценко Б. Напрями удосконалення інституційного забезпечення державної політики розвитку малого підприємництва на сільських територіях. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2023. Т. 318. № 3. С. 68–74. DOI: 10.31891/2307-5740-2023-318-3-10.
2. Державна служба статистики України. Розвиток підприємництва. Показники діяльності суб'єктів господарювання. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm.
3. Соломко Д. В. Інноваційно-інвестиційні механізми стимулювання малого бізнесу у сільських громадах. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Т. 10. № 4. С. 139–143. DOI: 10.36887/2415-8453-2025-4-26.

Наукове видання

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Збірник матеріалів

VII Міжнародної науково-практичної конференції

1 липня 2026 року (м. Хмельницький)

Відповідальний за випуск: *Тюріна Н.М.*

Випусковий редактор: *Баксалова О.М.*

Технічне редагування, коректування і верстка: *Останчук О.В.*

Оформлення обкладинки: *створено з використанням інструментів
штучного інтелекту.*

Підписано до друку 02.07.2026.

Формат 30×42/4.

Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman. Друк різнографією. Ум.
друк. арк. – 14,93. Обл.-вид. арк. – 14,00.

Тираж 50. Зам. № 9/25

Віддруковано в редакційно-видавничому відділі ХНУ. 29016, м.
Хмельницький, вул. Інститутська, 7/1.

Свідцтво про внесення в Державний реєстр, серія ДК № 4489 від
18.02.2013 р.