

2026

ЕКОНОМІКА ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

*Матеріали IV Всеукраїнської науково-
практичної конференції*

04 червня 2026 року



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ДЕРЖАВНИЙ
БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ (М. ХАРКІВ)
ДНІПРОВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ОЛЕСЯ
ГОНЧАРА
ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ НАФТИ І ГАЗУ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМ. ВАДИМА ГЕТЬМАНА
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА
ДИЗАЙНУ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БУДІВНИЦТВА І
АРХІТЕКТУРИ
КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
МИХАЙЛА ОСТРОГРАДСЬКОГО
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
ПОДІЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМ. В.Н. КАРАЗІНА**

**IV Всеукраїнська науково-практична конференція
«Економіка та підприємництво в умовах сучасних викликів»
04 червня 2026 року**

ЖИТОМИР 2026

Редакційна колегія:

Ковальчук О. Д. – к.е.н., доцент, ректор Поліського національного університету;

Валінкевич Н. В. – д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки, підприємництва та туризму Поліського національного університету;

Куцмус Н. М. – д.е.н., професор, проректор з розвитку науки та міжнародного співробітництва Поліського національного університету;

Опалов О. А. – к.е.н., доцент, декан факультету економіки та менеджменту Поліського національного університету;

Бавико О. Є. – д.е.н., професор, завідувач кафедри підприємництва і торгівлі Національного університету «Одеська політехніка»;

Волощук К. Б. – д.е.н., професор, професор кафедри економіки, підприємництва, торгівлі та біржової діяльності Подільського державного університету;

Гросул В. А. – д. е. н., професор, завідувач кафедри економіки та бізнесу Державного біотехнологічного університету (м. Харків);

Гринько Т. В. – д. е. н., професор, декан факультету економіки Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара;

Касич А. О. – д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту, Київського національного університету технологій та дизайну;

Маслак О. І. - д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки Кременчуцького національного університету ім. Михайла Остроградського;

Побігун С. А.– к.е.н., доцент, директор інституту економіки та менеджменту Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу;

Рєпіна І. М. – д.е.н., професор, завідувач кафедри бізнес-економіки та підприємництва Київського національного економічного університету ім. Вадима Гетьмана;

Рижаківа Г. М. - д.е.н., професор., завідувач кафедри менеджменту в будівництві Київського національного університету будівництва і архітектури;

Чобіток В. І. – д.е.н., професор, завідувач кафедри маркетингу та торговельного підприємництва ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія» ХНУ ім. В. Каразіна;

Ткачук В. І. – д.е.н., професор, професор кафедри економіки, підприємництва та туризму Поліського національного університету;

Ярмова М. І. – д.е.н., доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та туризму Поліського національного університету;

Грабчук І. Ф. – к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та туризму Поліського національного університету;

Коценко М. С. – доктор філософії з економіки, доцент кафедри економіки, підприємництва та туризму Поліського національного університету.

Плотнікова М. Ф. – к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та туризму Поліського національного університету.

Бугайчук В. В. – к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та туризму Поліського національного університету;

Кільницька О. С. – к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та туризму Поліського національного університету;

Левківська Л. М. - к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та туризму Поліського національного університету;

Булуй О. Г. – к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та туризму Поліського національного університету;

Швець Т. В. – к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та туризму Поліського національного університету.

Рецензенти:

Скидан О.В. – д.е.н., професор, перший проректор Поліського національного університету;

Вагонова О.Г. – д.е.н., професор, завідувачка кафедри прикладної економіки, підприємництва та публічного управління НТУ «Дніпровська політехніка»;

Ушенко Н.В. – д.е.н., професор, професор кафедри міжнародної економіки Київського столичного університету імені Бориса Грінченка

Економіка та підприємництво в умовах сучасних викликів: матеріали збірника IV Всеукраїнської науково-практичної конференції. 04 червня 2026 р. Житомир: Поліський національний університет, 2026. 438 с.

До збірника ввійшли матеріали доповідей учасників IV Всеукраїнської науково-практичної конференції «Економіка та підприємництво в умовах сучасних викликів», присвячених розв’язанню актуальних проблем економіки.

Відповідальність за точність викладених у збірнику матеріалів несуть автори.

© Поліський національний університет, 2026.

ЗМІСТ

Секція 1: Сучасні економічні теорії та концепції моделей економічного розвитку

Данюк Крістіна	15
МЕТОДИКА ОЦІНКИ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА	
Голембіовський Віталій	19
УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНКИ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ ФІЗИЧНОЇ ОСОБИ ПІДПРИЄМЦЯ	
Кобилинська Юлія	23
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	
Якобчук Валентина, Косинський Ігор	26
ПРОБЛЕМИ ТА ОБМЕЖЕННЯ УЧАСТІ ГРОМАДЯН У ДІЯЛЬНОСТІ СЕЛИЩНОЇ РАДИ: ДІАГНОСТИКА ТА НАПРЯМИ ПОДОЛАННЯ	
Лізенкова Оксана	28
СВІТОВИЙ ДОСВІД ЗНИЖЕННЯ РЕСУРСОЄМНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЙОГО ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ	
Макаревич Юлія	92
ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА BIG DATA В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ	
Матвійчук Павло	35
ОСОБЛИВОСТІ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ В УКРАЇНІ	
Журавська Вероніка	37
СУТНІСТЬ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ	
Плотнікова Марія	41
ЕКОЛОГІЧНІ ТА РОДОВІ ПОСЕЛЕННЯ ЯК ВІДПОВІДЬ НА СУЧАСНІ ГЛОБАЛЬНІ ВИКЛИКИ НА МОДЕЛЬ СОЦІАЛЬНО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	
Рачок Вікторія	46
УПРАВЛІННЯ СОБІВАРТІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ ЗА МЕТОДОМ «ТАРГЕТ-КОСТИНГ»	
Рятте Ярослава	50
РЕЗЕРВИ ЗРОСТАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ	
Сак Андрій	55
МОТИВАЦІЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	

Смірнова Дарина	57
БАГАТОРІВНЕВА КОНЦЕПЦІЯ СТРАТЕГУВАННЯ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	
Стройванс Вікторія	61
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	
Ткачук Василь	65
СТРАТЕГІЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	
Чобіток Вікторія, Кошарний Кирило	69
АНАЛІЗ ДИНАМІКИ ЗОЛОТО-ВАЛЮТНИХ РЕЗЕРВІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНИХ КРИЗ	
Томашевський Ілля	74
СУТНІСТЬ ТА ОСНОВНІ ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	
Яковенко Ярослава, Тума Сергій	78
АДАПТАЦІЯ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ ПІДТРИМКИ ЕКСПОРТУ У КРИЗОВИХ УМОВАХ ДЛЯ УКРАЇНИ	
Чайковський Ілля	82
ВИБІР НАПРЯМІВ ТА МОДЕЛЕЙ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ЗЕРНОПРОДУКТОВОГО ПІДКОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	
Яценко Анна	86
ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ВИРОБНИЧОЇ ПОТУЖНОСТІ	

Секція 2: Україна у глобальній економіці:

нові виклики та можливості

Глазунова Ольга, Ткач Віталій	91
УКРАЇНА В НОВІЙ АРХІТЕКТУРІ ГЛОБАЛЬНИХ ЛАНЦЮГІВ СТВОРЕННЯ ВАРТОСТІ	
Кончевський Сергій, Демяненко Наталія, Весельська Олена	96
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ВИКОРИСТАННЯ ЛІСОВИХ РЕСУРСІВ В УКРАЇНІ	

<i>Литвинюк Олександр, Горлова Дарина, Горпинич Андрій</i>	<i>100</i>
<i>ІНСТИТУТИ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД</i>	
<i>Герасименко Євгеній, Перекупка Ігор, Мошковський Микола</i>	<i>106</i>
<i>ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОБОРОНОЗДАТНОСТІ КРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ</i>	
<i>Стрельченко Ірина, Безбах, Наталія Повар</i>	<i>110</i>
<i>УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ</i>	
<i>Тіунова Юлія, Новицька Тамара, Гальчевський Василь</i>	<i>118</i>
<i>МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ</i>	
<i>Бондар Світлана, Мартинчук Тетяна, Буката Альона</i>	<i>123</i>
<i>УПРАВЛІННЯ ПРОФІЛАКТИЧНОЮ ІМУНОТЕРАПІЄЮ В СИСТЕМІ ГРОМАДСЬКОГО ЗДОРОВ'Я РЕГІОНУ</i>	
<i>Пашковська Дарина, Прокопчук Валерій, Біксентєва Людмила</i>	<i>128</i>
<i>ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я</i>	
<i>Манилюк Діана, Верховська Інна, Захарчук Ірина</i>	<i>134</i>
<i>ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ РЕАБІЛІТАЦІЙНОЇ МЕДИЦИНИ В УМОВАХ ВІЙНИ</i>	
<i>Федоренко Оксана, Ярмола Оксана, Сокальська Дарина</i>	<i>140</i>
<i>УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РЕСУРСАМИ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ</i>	
<i>Нахаєв Микола</i>	<i>147</i>
<i>ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПАМ'ЯТІ ЧЕРЕЗ АРХІВНІ ІНСТИТУЦІЇ В УКРАЇНІ</i>	
<i>Маслак Ольга, Гарькавий Валентин</i>	<i>152</i>
<i>ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТВЕРДИХ ПОБУТОВИХ ВІДХОДІВ</i>	
<i>Подчтовюк Андрій, Подшивалов Ілля</i>	<i>155</i>
<i>ЄВРОІНТЕГРАЦІЯ ЯК ФАКТОР ФОРМУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ</i>	

<i>Солодков Денис</i>	<i>159</i>
<i>ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА ПРОДУКТИВНІСТЬ ЕКОНОМІКИ: ОЦІНКА СТРУКТУРНОГО РОЗРИВУ МІЖ УКРАЇНОЮ ТА КРАЇНАМИ ЄС</i>	
<i>Паламарчук Тетяна, Стрельчук Римма</i>	<i>163</i>
<i>ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЕКСПОРТУ УКРАЇНСЬКОЇ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ</i>	
<i>Черняєва Анна, Пополітов Данило</i>	<i>167</i>
<i>ЦИФРОВІЗАЦІЯ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ ЯК ЧИННИК ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ</i>	

Секція 3. Інноваційно-інвестиційні інструменти стимулювання соціально-економічного розвитку регіонів

<i>Щепанський Едуард, Тимуш Олександра</i>	<i>171</i>
<i>ІНКЛЮЗИВНА АДАПТАЦІЯ ОБ'ЄКТІВ КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ТУРИСТИЧНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ РЕГІОНУ</i>	
<i>Vitalii Voloshchuk, Viktoriia Shkrobliuk</i>	<i>176</i>
<i>INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE TRADE BUSINESS</i>	
<i>Ботін Максим</i>	<i>181</i>
<i>ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИЙ РОЗВИТОК РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ</i>	
<i>Булавенко Наталя</i>	<i>183</i>
<i>ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ СТИМУЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ</i>	
<i>Смірнова Дарина, Лагно Лілія</i>	<i>188</i>
<i>ЦИФРОВІ ПЛАТІЖНІ СИСТЕМИ ТА ЇХ РОЛЬ У РОЗВИТКУ БЕЗГОТІВКОВОЇ ЕКОНОМІКИ</i>	
<i>Московець Дмитро</i>	<i>191</i>
<i>ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ СТОМАТОЛОГІЧНОГО БІЗНЕСУ НА ОСНОВІ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ</i>	
<i>Осіпчук Анна</i>	<i>195</i>
<i>ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ РИНКУ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ</i>	
<i>Попович Корнелій-Дмитро</i>	<i>199</i>
<i>ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ МІЖНАРОДНИХ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ</i>	

Маслак Ольга, Савєлова Анна	203
ДОСЛІДЖЕННЯ NBS ЯК «ЗЕЛЕНИХ» ДЕЦЕНТРАЛІЗОВАНИХ ІНСТРУМЕНТІВ НА ШЛЯХУ ДО СТАЛОГО РОЗВИТКУ	
Соколова Алла, Ратошнюк Тетяна	209
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: ДОСВІД БОРАТИНСЬКОЇ ТГ ВОЛИНСЬКОЇ ОБЛАСТІ	
П'явчук Вікторія	215
ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ	
Годунов Сергій	219
СВІТОВІ ПРАКТИКИ РОЗРОБЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МАРКЕТИНГОВИХ ПРОДУКТІВ ДЛЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ	

Секція 4. Стратегічні орієнтири
забезпечення функціонування бізнесу

Козачок Андрій., Боштан Анатолій	222
МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДИВЕРСИФІКАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ У БУДІВНИЦТВІ	
Балабан Олександр	224
ІНТЕГРАЦІЙНІ МОДЕЛІ СИНХРОНІЗАЦІЇ КАЛЕНДАРНОГО ТА РЕСУРСНОГО ПЛАНУВАННЯ В УМОВАХ СТОХАСТИЧНИХ ВПЛИВІВ БУДІВЕЛЬНИХ ПРОЄКТІВ	
Блонний Андрій	226
ФОРМУВАННЯ МОДЕЛЕЙ ВИЗНАЧЕННЯ ТРИВАЛОСТІ ПРОЦЕСІВ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ СТОХАСТИЧНИХ ТА ЙМОВІРНОСНИХ МЕТОДІВ	
Бованенко Дмитро	228
СИСТЕМНО-АНАЛІТИЧНИЙ ПІДХІД ДО КЛАСИФІКАЦІЇ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ ДИНАМІКИ РЕСУРСНИХ КОЛИВАНЬ У БУДІВЕЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ	
Войтків Людмила	231
СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА	
Рижаківа Галина, Грабчак Павло	235
СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ЖИТТЄВИМ ЦИКЛОМ БАГАТОПОВЕРХОВИХ БУДІВЕЛЬ У ДЕВЕЛОПЕРСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ	
Волощук Юлія, Кашперовецька Анастасія	240
ІНКЛЮЗИВНА ПОЛІТИКА РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ	

Кирпач Вячеслав	242
СИСТЕМНО-СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ПЛАНУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНИХ ЗАХОДІВ У БУДІВНИЦТВІ	
Кунах Олександр	245
ІНТЕГРАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМАЛІЗАЦІЇ, ОБРОБКИ ТА ВЕРИФІКАЦІЇ ДІАГНОСТИЧНИХ ДАНИХ У ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМАХ	
Малихін Михайло	248
АНАЛІЗ ЦИКЛІЧНИХ ЗАКОНОМІРНОСТЕЙ ОРГАНІЗАЦІЙНО-БУДІВЕЛЬНИХ ПРОЦЕСІВ НА ОСНОВІ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ	
Молодько Олексій	250
ВАЛІДАЦІЯ МОДЕЛІ ОПТИМІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ РІШЕНЬ У МЕЖАХ РЕАЛЬНОГО БУДІВЕЛЬНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЄКТУ	
Нісходовська Олена, Кузенко Ольга	252
ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНОГО СЕКТОРУ	
Булуй Олексій	256
МОДЕРНІЗАЦІЯ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕСУ В УМОВАХ РОЗВИТКУ АНАЛІТИКИ, ВЕЛИКИХ ДАНИХ ТА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ	
Іманов Руслан	260
ЕКСПОРТ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ НАПРЯМ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	
Цимбалістий Юрій	264
ЦИФРОВІ ТА АНАЛІТИЧНІ ЗАСОБИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСІВ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЄКТУВАННЯ	
Швидка Оксана	266
ЕКОЛОГІЗАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ ДОВГОСТРОКОВОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	
Щербань Богдан	271
ФОРМУВАННЯ КООРДИНАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ НА ОСНОВІ ЩОДЕННИХ СТЕНДАПІВ, БЕКЛОГ-МЕНЕДЖМЕНТУ ТА СИНХРОНІЗОВАНИХ ЦИФРОВИХ ПРОЦЕСІВ.	

Секція 5. Перспективи розвитку торговельної та біржової діяльності

Бавико Олександр	275
СТАН І ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ КРИЗОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	
Атерківська Марина	278

**ЕКОНОМІКА ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ
ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТУ ТОВАРІВ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Коценко Маріна

828

**СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОРГОВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ**

Секція 6. Економіка та управління сталим розвитком підприємства

Чуприна Юрій, Алексєєнко Владислав

286

**СИСТЕМНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ
РЕІНЖІНІРИНГОВОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ БУДІВЕЛЬНИХ
ПІДПРИЄМСТВ**

Поколенко Вадим, Ананко Єгор

289

**МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ІНТЕГРАЦІЇ BALANCED SCORECARD У
КЛАСТЕРИЗАЦІЮ СТЕЙКХОЛДЕРІВ ЖИТЛОВИХ БУДІВЕЛЬНИХ
ПРОЄКТІВ**

Антонюк Дарина

291

УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Бабюк Володимир

295

**БЕРЕЖЛИВЕ ВИРОБНИЦТВО ЯК СУЧАСНА КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ**

Якимчук Ірина, Бодянський Олексій

299

**ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ЦИФРОВИХ МОДЕЛЕЙ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ
ПІДТРИМКИ СТРАТЕГІЙ МІНІМІЗАЦІЇ ЗАГРОЗ**

Чуприна Христина, Вовкович Юрій

301

**АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ АДАПТОВАНОЇ
ОПЕРАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПРИ ВІДХИЛЬНОМУ УПРАВЛІННІ**

Волощук Катерина, Постой Анна

303

**СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ І СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ В
УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

Врублівська Софія

308

**ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ В УМОВАХ
СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ**

Заїнчківська Єлизавета

311

**ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА: ЗАГРОЗИ ТА ОСОБЛИВОСТІ
УПРАВЛІННЯ**

Зяхор Дмитрій

316

**УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ОЦІНКИ В БУДІВНИЦТВІ ЗА
ДОПОМОГОЮ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Приходько Дмитро, Івінський Євген

318

*РОЛЬ ОПЕРАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ У ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЧНИХ
ПРІОРИТЕТІВ ДЕВЕЛОПЕРСЬКИХ КОМПАНІЙ*

Йохна Віталій, Шатровський Сергій 320

*НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ЕКОНОМІЧНОЇ
РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ФОРМ ОРГАНІЗАЦІЙНО-СТРУКТУРНОГО
РОЗВИТКУ СЕРВІСНИХ ПІДПРИЄМСТВ*

Рижаківа Галина, Кедреновський Нікіта 326

*ЕКОНОМІКО-ЦИФРОВІ ПІДХОДИ ДО ТРАНСФОРМАЦІЇ БУДІВЕЛЬНИХ
ПІДПРИЄМСТВ У ПРОЦЕСІ РЕАЛІЗАЦІЇ ВІДНОВЛЮВАЛЬНИХ
ПРОЄКТІВ*

Кільницька Олена, Яремова Марина 328

*ЛІДЕРСТВО ТА СУЧАСНА КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА В СИСТЕМІ HR-
ТЕХНОЛОГІЙ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ*

Коваль Нонна, Кушнір Аліна 331

СТАЛІЙ РОЗВИТОК ЯК ОСНОВА ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ

Марчук Єлизавета 335

*ОПТИМІЗАЦІЯ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОЇ
ЕКОНОМІКИ*

Івахненко Ірина, Микитченко Богдан 338

*АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ МОДЕЛЕЙ АДАПТИВНОСТІ В
ДЕВЕЛОПЕРСЬКИХ КОМПАНІЯХ НА ОСНОВІ ЕМПІРИЧНИХ КЕЙСІВ*

Горбач Максим, Оксенчук Роман 340

*ОЦІНЮВАННЯ ГОТОВНОСТІ БУДІВЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ ДО
ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ТЕХНОЛОГІЙ*

Остапчук Софія 342

*ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЧНОГО ВИРОБНИЦТВА В УКРАЇНІ
В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ*

Пилипчук Вікторія 345

*НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ
РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ*

Рибчинський Марат 348

*СЕРТИФІКАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА*

Малихіна Оксана, Різун Дмитро 353

*ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВИХ ЗАСОБІВ КОНТРОЛЮ РЕСУРСНИХ І
ЧАСОВИХ ПАРАМЕТРІВ У ДИНАМІЧНИХ УМОВАХ ПРОЄКТНОЇ
ВЗАЄМОДІЇ*

Чайковський Андрій 355

ЕКОНОМІКА ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ
ПІДПРИЄМСТВА

Чобіток Вікторія, Пополітов Данило 358
ТРАНСФОРМАЦІЯ СВІТОВИХ РИНКІВ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО
РОЗВИТКУ

Шабанов Руслан Мустафа огли 362
РОЛЬ ESG-СТРАТЕГІЙ У РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНО-ЕКОЛОГІЧНОГО
ПІДПРИЄМНИЦТВА

Швець Тетяна 365
СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ
ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ТА
ЕКОЛОГІЧНИХ ІМПЕРАТИВІВ

Петруха Ніна, Якимчук Тарас 371
РОЗРОБЛЕННЯ МОДЕЛІ ЕКОНОМІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ БУДІВЕЛЬНОГО
ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ ВНУТРІШНІХ І ЗОВНІШНІХ
ЧИННИКІВ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ

Громова Каріна 374
ЧИННИКИ РОЗВИТКУ РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ РЕГІОНУ В
УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ

Секція 7. Менеджмент в умовах невизначеності: адаптація, гнучкість
та розвиток

Гура Дар'я 380
УДОСКОНАЛЕННЯ ПРЕМІАЛЬНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА НА
ОСНОВІ КОМБІНУВАННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ СТИМУЛЮВАННЯ
ПЕРСОНАЛУ

Єгорченко Анатолій 382
АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА СТРАТЕГІЧНА СТІЙКІСТЬ
ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Момот Олександр, Стадник Валентина 387
ФУНКЦІЇ І МІСЦЕ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В СИСТЕМІ БРЕНД-
МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Никитюк Софія, 392
СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Секція 8. Маркетинг і логістика в системі менеджменту
підприємницької діяльності

Василівська Анжела 395
ОСОБЛИВОСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

**Секція 9. Фінансові рішення для ведення бізнесу та облік
господарської діяльності**

Бондарчук Аліна	399
ФІНАНСОВІ РІШЕННЯ ДЛЯ ВЕДЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	
Валінкевич Наталія	403
МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У РИТЕЙЛ- МЕНЕДЖМЕНТІ	
Плеханова Вероніка	406
ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ПІДПРИЄМСТВА	
Глущенко Тетяна	409
ФІНАНСОВІ АСПЕКТИ ЦІНОУТВОРЕННЯ НА АГРАРНУ ПРОДУКЦІЮ В УМОВАХ ВІЙНИ	
Чайковський Андрій	413
ФІНАНСОВО-ОБЛІКОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ	
Веселова Вікторія	415
ФІНАНСОВО-ОБЛІКОВІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЧНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ СТАЛОГО ГОСПОДАРЮВАННЯ	
Цимбалюк Ян	418
ТРЕНДИ РОЗВИТКУ ЕНЕРГОСЕКТОРА УКРАЇНИ: РОЗРИВ ДИНАМІЧНОГО РЯДУ	
Невмержицький Дмитрій	422
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ІНФРАСТРУКТУРНОГО РОЗВИТКУ ЕНЕРГЕТИЧНОГО СЕКТОРУ: КОМПОНЕНТИ ТА ХАРАКТЕРИСТИКИ	
Ляшенко Павло	425
НАПРЯМИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПОДАЛЬШОЇ РОЗБУДОВИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ НА ДЕОКУПОВАНИХ (ПОСТРАЖДАЛИХ) ТЕРИТОРІЯХ УКРАЇНИ	
Безсмертний Сергій	431
МАТРИЦЯ ОЦІНКИ ПРОСТОРОВОГО ВИМІРУ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ГАЛУЗІ ЕЛЕКТРОЕНЕРГЕТИКИ УКРАЇНИ	
Коценко Маріна	434
ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА	

Данюк Крістіна

здобувачка спеціальності 051 «Економіка»

Поліський національний університет

Науковий керівник: д.е.н., доцент

Ярмова Марина

МЕТОДИКА ОЦІНКИ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах розвитку економіки ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня організації логістичних процесів. Посилення конкуренції, глобалізація ринків, розвиток електронної комерції та необхідність оптимізації витрат зумовлюють підвищення ролі логістики як важливого інструменту забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Саме тому особливої актуальності набувають питання оцінки ефективності логістичної системи та визначення напрямів її удосконалення.

Логістична система підприємства є сукупністю взаємопов'язаних елементів, які забезпечують управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками від постачальника до кінцевого споживача. Основною метою функціонування логістичної системи є забезпечення своєчасного постачання ресурсів, оптимізація витрат, скорочення логістичних ризиків та підвищення рівня обслуговування клієнтів [1,2,3].

Ефективне управління логістичною системою неможливе без проведення її комплексної оцінки. Методика оцінки логістичної системи підприємства передбачає використання системного підходу, який дозволяє дослідити всі складові логістичної діяльності та визначити їхній вплив на загальні результати функціонування підприємства.

Основною метою оцінювання є визначення рівня ефективності логістичних процесів, виявлення резервів їх удосконалення та обґрунтування управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства. Для досягнення цієї мети доцільно використовувати комплекс кількісних і якісних показників [2,3].

Першим етапом оцінки логістичної системи є аналіз логістичної інфраструктури підприємства. На даному етапі досліджується стан складського господарства, транспортного забезпечення, інформаційних систем управління логістикою, а також рівень автоматизації логістичних процесів. Оцінка інфраструктури дозволяє визначити наявні можливості підприємства щодо забезпечення ефективного руху матеріальних потоків.

Другим етапом є оцінка ефективності управління матеріальними потоками. Для цього аналізуються показники оборотності запасів, тривалості логістичного циклу, рівня запасів, частоти поставок та коефіцієнта виконання замовлень. Особливу увагу приділяють визначенню оптимального рівня запасів, оскільки їх надлишок призводить до додаткових витрат на зберігання, а дефіцит може спричинити втрату клієнтів та доходів.

Важливим елементом методики є оцінка транспортної логістики. Для цього використовуються показники своєчасності доставки продукції, завантаженості транспортних засобів, витрат на транспортування та коефіцієнта використання транспортних потужностей. Ефективна транспортна система забезпечує скорочення логістичних витрат та підвищення якості обслуговування споживачів [4, с. 116].

Наступним етапом є аналіз складської логістики. До основних показників оцінки належать коефіцієнт використання складських площ, продуктивність складських операцій, швидкість обробки замовлень та рівень витрат на зберігання продукції. Висока ефективність складської логістики сприяє оптимізації запасів та прискоренню руху товарів.

Особливе значення має оцінка інформаційної складової логістичної системи. У сучасних умовах цифровізації ефективне управління логістикою

неможливе без використання ERP-систем, CRM-платформ, систем управління ланцюгами постачання та технологій Business Intelligence [2,3,4]. Оцінювання інформаційного забезпечення дозволяє визначити рівень автоматизації логістичних процесів та якість інформаційної підтримки управлінських рішень.

Ключовим елементом методики є оцінка логістичних витрат. До складу логістичних витрат входять витрати на транспортування, складування, управління запасами, обробку замовлень та інформаційне забезпечення логістичних процесів. Аналіз структури та динаміки логістичних витрат дозволяє виявити напрями їх оптимізації та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Для комплексної оцінки доцільно використовувати інтегральний показник ефективності логістичної системи, який формується на основі системи часткових показників із застосуванням вагових коефіцієнтів. Такий підхід дозволяє отримати узагальнену характеристику рівня розвитку логістичної системи та здійснювати порівняння результатів діяльності підприємства в динаміці або з конкурентами.

У сучасній практиці все більшого поширення набуває використання KPI для оцінки логістичних процесів. До основних KPI належать рівень виконання замовлень, середній час доставки, точність прогнозування попиту, оборотність запасів, логістичні витрати у структурі собівартості продукції та рівень задоволеності клієнтів. Використання системи KPI забезпечує постійний моніторинг результативності логістичної діяльності та своєчасне реагування на відхилення від запланованих показників.

В умовах цифрової трансформації підприємств важливим напрямом удосконалення методики оцінки логістичних систем є використання технологій штучного інтелекту, великих даних, Інтернету речей та цифрових платформ управління ланцюгами постачання. Ці інструменти дозволяють підвищити точність прогнозування, оптимізувати маршрути перевезень та забезпечити ефективне управління запасами.

Методика оцінки логістичної системи підприємства повинна базуватися на комплексному аналізі матеріальних, інформаційних та фінансових потоків. Використання системи кількісних і якісних показників, інтегральної оцінки та КРІ дозволяє об'єктивно визначити ефективність логістичної діяльності підприємства [5, с. 58]. Впровадження сучасних цифрових технологій, автоматизація логістичних процесів та оптимізація логістичних витрат сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства та забезпеченню його сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Анікіна І. М., Григоренко О. М. Логістичний менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 52. С. 145–152.
2. Гринько Т. В. Цифровізація логістичних процесів підприємств в умовах сучасних викликів. Ефективна економіка. 2024. № 5. С. 78–85.
3. Грабчук І.Ф., Решетник А.В. Зростання ефективності логістичної діяльності підприємства. Економіка та підприємництво в умовах сучасних викликів. 2024. С. 58.
4. Грабчук І.Ф., Ремінська О.А., Курінна Ю.Ю. Інноваційні переваги розвитку цифрової економіки на підприємствах. Причорноморські економічні студії. 2020. №59. С. 114-119.
5. Фролова Л. В., Гончаренко М. В. Оцінка ефективності логістичної системи підприємства на основі КРІ. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 8. С. 57–63.

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНКИ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ ФІЗИЧНОЇ ОСОБИ ПІДПРИЄМЦЯ

У сучасних умовах господарювання забезпечення рентабельності функціонування фізичної особи підприємця (надалі ФОП) є одним із ключових завдань системи управління його діяльністю. Саме через рівень рентабельності визначають ефективність використання ресурсів, конкурентоспроможність суб'єкта господарювання та його здатність до сталого розвитку. Динамічність ринкового середовища, посилення конкуренції, інфляційні процеси, порушення логістичних ланцюгів, військові ризики та необхідність цифрової трансформації бізнесу зумовлюють потребу в удосконаленні механізму забезпечення рентабельності суб'єктів господарювання.

Рентабельність є відносним показником економічної ефективності діяльності ФОП, що характеризує співвідношення отриманого прибутку до використаних ресурсів або понесених витрат [1, с. 52]. На відміну від абсолютного показника прибутку, рентабельність дозволяє оцінити результативність господарської діяльності незалежно від масштабів підприємства. Високий рівень рентабельності свідчить про ефективне використання виробничого, фінансового, кадрового та інноваційного потенціалу суб'єкта господарювання.

Механізм забезпечення рентабельності ФОП є сукупністю взаємопов'язаних організаційно-економічних, фінансових, виробничих та управлінських інструментів, спрямованих на формування прибутку та підвищення ефективності використання ресурсів. Він охоплює процеси

планування, організації, мотивації, контролю та аналізу результатів діяльності підприємства.

Особливої актуальності питання забезпечення рентабельності набуває в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки України. Зростання вартості енергоресурсів, сировини та логістичних послуг призводить до збільшення собівартості продукції, що негативно впливає на фінансові результати діяльності підприємств [3, с. 32]. У таких умовах необхідним стає пошук нових резервів підвищення ефективності діяльності та удосконалення механізму управління рентабельністю.

Механізм забезпечення рентабельності суб'єкта господарювання повинен базуватися на принципах комплексності, адаптивності, економічної доцільності, інноваційності та стратегічної спрямованості. Адаптивність забезпечує швидке реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища. Економічна доцільність полягає в оптимізації витрат та раціональному використанні ресурсів. Інноваційність спрямована на впровадження сучасних технологій та цифрових рішень. Стратегічна спрямованість забезпечує довгострокове зростання вартості бізнесу.

Комплексність передбачає врахування всіх факторів, які впливають на формування прибутку та рентабельності ФОП. Оцінка рентабельності фізичної особи-підприємця передбачає визначення ефективності використання вкладених ресурсів та здатності бізнесу генерувати прибуток.

Теоретичною основою формування рентабельності є взаємозв'язок між доходами підприємства, витратами на виробництво та реалізацію продукції і отриманим прибутком. Відповідно до цього рентабельність залежить від двох основних груп факторів: факторів, що впливають на обсяг доходу, та факторів, що визначають рівень витрат підприємства. Зростання доходів або скорочення витрат за інших рівних умов сприяє підвищенню рівня рентабельності.

Методичні основи формування рентабельності базуються на аналізі доходів, витрат та фінансових результатів діяльності за певний період.

Етапи формування рентабельності суб'єкта господарювання наведено у таблиці 1.

Таблиця 1

Етапи формування рентабельності суб'єкта господарювання

Етапи	Основний зміст етапу
Етап 1. Формування інформаційної бази	Для проведення оцінки використовуються: Книга обліку доходів і витрат (для ФОП на загальній системі); податкові декларації; банківські виписки; первинні документи щодо доходів і витрат; управлінська звітність підприємця.
Етап 2. Визначення фінансового результату	Фінансовий результат (прибуток) розраховується за формулою: $P = D - B$ де: П – прибуток, грн; Д – дохід від реалізації продукції (послуг), грн; В – сукупні витрати підприємця, грн.
Етап 3. Розрахунок основних показників рентабельності	1. Рентабельність діяльності (витрат) $R_v = \frac{P}{B} \times 100\%$ Показує, скільки прибутку отримано на 1 грн понесених витрат. 2. Рентабельність продажів (ROS) $ROS = \frac{ЧП}{D} \times 100\%$ де ЧП – чистий прибуток. Характеризує частку прибутку в кожній гривні отриманого доходу. 3. Рентабельність активів (ROA) $ROA = \frac{ЧП}{\text{Середньорічні активи}} \times 100\%$ Показує ефективність використання майна підприємця. 4. Рентабельність власного капіталу (ROE) $ROE = \frac{ЧП}{\text{Власний капітал}} \times 100\%$ Характеризує ефективність використання власних коштів підприємця
Етап 4. Аналіз динаміки показників	Оцінювання здійснюється за 3–5 років із визначенням: абсолютного приросту показників; темпів зростання; тенденцій зміни рентабельності; факторів, що вплинули на зміну прибутковості
Етап 5. Факторний аналіз рентабельності	Для визначення причин зміни рентабельності доцільно дослідити вплив: обсягів реалізації; рівня цін; собівартості продукції (послуг); продуктивності праці тощо.

Джерело: узагальнено автором за джерелами [1,2,4,5]

За даними таблиці 1, видно що методика оцінки рентабельності ФОП ґрунтується на системі відносних показників прибутковості, які дозволяють визначити ефективність господарської діяльності, виявити резерви

підвищення прибутку та обґрунтувати управлінські рішення щодо розвитку бізнесу. Найбільш інформативними для підприємця є рентабельність витрат, продажів, активів та власного капіталу, аналіз яких доцільно проводити в динаміці за кілька років.

Рентабельність є одним із найважливіших показників ефективності діяльності підприємства та основою його стабільного функціонування. У сучасних умовах господарювання забезпечення високого рівня рентабельності потребує використання комплексного механізму управління, який поєднує економічні, організаційні, фінансові та інноваційні інструменти.

Список використаних джерел:

1. Андрушків Б. М., Мельник Л. М. Управління прибутковістю та рентабельністю підприємств в умовах нестабільного економічного середовища. Економіка та держава. 2021. № 9. С. 45–50.
2. Бутенко Н. В., Мельник О. Г. Формування механізму підвищення рентабельності підприємств на основі інноваційного розвитку. Економічний простір. 2022. № 180. С. 86–92.
3. Бугайчук В., Грабчук І., Шиманська В., Момонт Т. Економічний розвиток підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища. Вісник Київського інституту бізнесу та технологій 1 (54) 2026. С. 28-37.
4. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л. Фінансова стійкість та рентабельність підприємств в умовах економічних трансформацій. Регіональна економіка. 2023. № 2. С. 75–84.
5. Гринько Т. В. Управління ефективністю діяльності підприємства в умовах цифровізації економіки. Економіка та суспільство. 2024. № 59. С. 112–118.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах нестабільного ринкового середовища, цифрової трансформації економіки та посилення конкурентної боротьби особливого значення набуває вдосконалення системи бізнес-планування діяльності підприємства. Ефективне бізнес-планування дозволяє своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, оптимізувати використання ресурсів, мінімізувати ризики та забезпечувати досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства.

Першим напрямом удосконалення бізнес-планування є впровадження сучасних цифрових технологій та автоматизованих систем управління. Використання ERP-систем, CRM-платформ, програм бізнес-аналітики та спеціалізованого програмного забезпечення для фінансового моделювання дозволяє підвищити точність прогнозів, скоротити час на обробку інформації та забезпечити оперативність прийняття управлінських рішень. Автоматизація процесів планування сприяє формуванню єдиного інформаційного простору підприємства та покращенню координації діяльності структурних підрозділів [1, 3].

Другим важливим напрямом є застосування сценарного та ризик-орієнтованого підходів до бізнес-планування. Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем невизначеності, тому підприємствам доцільно розробляти кілька альтернативних сценаріїв розвитку подій: оптимістичний, базовий та песимістичний. Такий підхід дозволяє завчасно

підготуватися до можливих змін ринкової кон'юнктури, фінансових ризиків, інфляційних процесів та логістичних обмежень [2, с. 47].

Третім напрямом є вдосконалення системи стратегічного аналізу. Під час розроблення бізнес-планів доцільно ширше використовувати сучасні методи дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища, зокрема SWOT-, PEST-, SPACE-аналіз, аналіз конкурентних переваг та оцінку ринкових можливостей. Це дозволить більш обґрунтовано визначати перспективні напрями розвитку підприємства та формувати ефективну конкурентну стратегію [1, 3].

Наступним напрямом виступає інтеграція системи бізнес-планування зі стратегічним управлінням підприємством. Бізнес-план повинен не лише відображати поточні завдання, а й бути інструментом реалізації довгострокової стратегії розвитку. Для цього необхідно забезпечити узгодженість між стратегічними цілями підприємства, оперативними планами та бюджетами структурних підрозділів.

Важливим напрямом удосконалення є підвищення якості фінансового планування. Доцільним є використання сучасних методів прогнозування доходів, витрат, грошових потоків та фінансових результатів. Особливу увагу слід приділяти розрахунку показників ефективності інвестиційних проєктів, таких як чиста приведена вартість (NPV), внутрішня норма дохідності (IRR), індекс прибутковості (PI) та термін окупності інвестицій.

Перспективним напрямом є впровадження системи контролю та моніторингу виконання бізнес-планів. Регулярне порівняння фактичних результатів із плановими показниками дозволяє своєчасно виявляти відхилення та коригувати управлінські рішення. Для цього доцільно використовувати систему ключових показників ефективності (KPI), що забезпечує оцінку результативності діяльності підприємства та його окремих підрозділів.

Окремої уваги потребує удосконалення кадрового забезпечення процесу бізнес-планування. Підвищення кваліфікації працівників, розвиток

аналітичних компетентностей, формування навичок роботи з цифровими технологіями та сучасними методами прогнозування сприяють покращенню якості бізнес-планів і підвищенню ефективності управління підприємством.

Сучасні тенденції розвитку світової економіки також обумовлюють необхідність інтеграції принципів сталого розвитку в систему бізнес-планування. Врахування екологічних, соціальних та управлінських аспектів (ESG-факторів) дозволяє підвищити інвестиційну привабливість підприємства, зміцнити його репутацію та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність [2,3].

Таким чином, основними напрямками удосконалення бізнес-планування діяльності підприємства є цифровізація процесів планування, застосування ризик-орієнтованого підходу, удосконалення стратегічного аналізу, інтеграція бізнес-планування зі стратегічним управлінням, підвищення якості фінансового прогнозування, впровадження системи контролю виконання планів, розвиток кадрового потенціалу та врахування принципів сталого розвитку. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства, зміцненню його конкурентних позицій та забезпеченню стійкого економічного зростання.

Список використаних джерел:

1. Гринько Т. В. Цифрова трансформація бізнес-процесів підприємств в умовах сучасних викликів. Ефективна економіка. 2024. № 4. URL: <https://www.economy.nauka.com.ua> (дата звернення: 06.06.2026).
2. Дикань В. Л., Назаренко І. Л. Бізнес-планування та управління розвитком підприємств в умовах воєнного стану. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2023. № 81. С. 45-53.
3. Нестеренко С. С., Коваленко О. В. Використання цифрових технологій у системі бізнес-планування підприємств. Економіка та держава. 2024. № 7. С. 58-64.

Якобчук Валентина

к. е. н., професор

Косинський Ігор

здобувач першого (бакалаврського)

рівня вищої освіти

спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

Поліський національний університет

ПРОБЛЕМИ ТА ОБМЕЖЕННЯ УЧАСТІ ГРОМАДЯН У ДІЯЛЬНОСТІ СЕЛИЩНОЇ РАДИ: ДІАГНОСТИКА ТА НАПРЯМИ ПОДОЛАННЯ

Місцеве самоврядування в Україні після проведення реформи децентралізації набуло нової суб'єктності, отримавши ширші повноваження та фінансові ресурси [1]. Проте ефективність управління на рівні селищних рад безпосередньо залежить від якості взаємодії між органами влади та мешканцями. Як засвідчує практика, наявність законодавчо закріплених механізмів, зокрема місцеві ініціативи, громадські слухання, петиції, ще не гарантує реального впливу громади на процес ухвалення рішень. Головна суперечність сучасного етапу полягає у розриві між формальною наявністю інструментів участі та низькою якістю їхнього практичного застосування. Проведена діагностика дозволяє виокремити кілька критичних груп проблем.

По-перше, значним бар'єром є інформаційний дефіцит. Низька поінформованість мешканців, особливо у віддалених селах та серед вразливих груп населення, призводить до того, що в управлінських процесах бере участь лише вузьке коло активістів [3, с. 56]. Складна юридична мова офіційних ресурсів та відсутність системної комунікації створюють умови для виключення більшості громади з публічного дискурсу.

По-друге, спостерігається криза довіри через формалізацію процедур. Громадські слухання та консультації нерідко проводяться «для галочки», коли ключові рішення вже фактично прийняті. Відсутність змістовних відповідей на електронні петиції та поверхневі звіти депутатів формують у громадян

переконання у безперспективності власної активності, що запускає «спіраль пасивності».

По-третє, вагомими є нормативні та ресурсні обмеження. Застарілі статuti громад та регламенти рад часто не містять чітких процедур реалізації прав громадян, що створює бюрократичні перешкоди. Водночас інституційна слабкість малих селищних рад, де обмежений штат працівників не має змоги якісно адмініструвати інструменти участі, посилює проблему.

Окрему увагу слід приділити «цифровому розриву»: активне впровадження електронної демократії без врахування потреб людей старшого віку та мешканців зон із поганим інтернет-покриттям загрожує перетворенням участі на привілей окремих соціальних груп, де голос активної меншості підміняє собою інтереси всієї громади.

Для подолання цих викликів необхідна трансформація моделі взаємодії від формальної до партнерської. Пріоритетними напрямками мають стати:

- нормативна модернізація: проведення аудиту місцевих актів та закріплення чітких, спрощених алгоритмів участі у статутах громад;
- комунікаційна стратегія: перехід до зрозумілої мови спілкування, використання чат-ботів та виїзних інформаційних днів [2].

Забезпечення інклюзивності: гармонійне поєднання цифрових інструментів (BankID, «Дія») із традиційними офлайн-каналами (паперові звернення, публічні скриньки), [4, с. 210].

Інституціоналізація відповідальності: запровадження системи моніторингу та КРІ для посадовців, відповідальних за зв'язки з громадськістю, а також створення публічних трекерів виконання обіцянок. Таким чином, участь громадян є не факультативним, а системоутворюючим елементом життєздатної громади. Подолання виявлених обмежень вимагає не лише технічних рішень, а й зміни управлінської культури, де громадський контроль розглядається не як перешкода, а як ресурс для сталого розвитку території.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» № 280/97-ВР від 21.05.1997 р. (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 20.04.2026).
2. Закон України «Про звернення громадян» № 393/96-ВР від 02.10.1996 р. (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 20.04.2026).
3. Корнієвський О. А. Громадська участь у місцевому самоврядуванні: вітчизняний досвід та європейські стандарти. Київ : НІСД, 2021. 56 с.
4. Мартиненко А. П. Цифрова трансформація місцевого самоврядування: інструменти електронної демократії. Луцьк: Світ, 2025. 210 с.

Лізенкова Оксана

здобувачка першого (бакалаврського)

рівня вищої освіти спеціальності 051 «Економіка»

Поліський національний університет

Науковий керівник: к.е.н., доцент Грабчук Інна

СВІТОВИЙ ДОСВІД ЗНИЖЕННЯ РЕСУРСОЄМНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЙОГО ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ

У сучасних умовах глобалізації, посилення конкуренції та загострення екологічних проблем питання ефективного використання ресурсів набуває особливої актуальності. Зростання цін на енергоресурси, обмеженість природних ресурсів, необхідність скорочення викидів парникових газів та реалізація концепції сталого розвитку зумовлюють потребу у впровадженні ресурсозберігаючих технологій і зниженні ресурсоемності виробництва. Для підприємств це стає не лише екологічною необхідністю, а й важливим фактором підвищення конкурентоспроможності, прибутковості та інвестиційної привабливості.

Ресурсоемність підприємства характеризує обсяг матеріальних, енергетичних, трудових та фінансових ресурсів, необхідних для виробництва одиниці продукції або надання послуг. Чим нижчим є рівень ресурсоемності,

тим ефективніше використовуються виробничі ресурси та вищими є економічні результати діяльності підприємства [1,2].

Провідні країни світу накопичили значний досвід у сфері підвищення ресурсоефективності виробництва. Особливо успішними у даному напрямі є країни Європейського Союзу, Японія, США та Південна Корея. Їхній досвід демонструє, що зниження ресурсоемності можливе завдяки комплексному поєднанню інноваційних технологій, державної підтримки, екологічного регулювання та ефективного менеджменту.

Одним із лідерів у сфері ресурсозбереження є Німеччина. У межах реалізації концепції «Індустрія 4.0» підприємства активно впроваджують автоматизовані виробничі системи, цифрові технології моніторингу ресурсів та енергоефективне обладнання. Використання систем штучного інтелекту, датчиків Інтернету речей (IoT) та цифрових двійників дозволяє оптимізувати виробничі процеси, скорочувати втрати ресурсів та підвищувати продуктивність праці [1,4,5].

Значний інтерес становить досвід Японії, де сформувалася концепція ощадливого виробництва (Lean Production). Основною метою даної системи є усунення всіх видів втрат у виробничому процесі. Впровадження інструментів Lean, таких як Kaizen, Just-in-Time, 5S та Kanban, дозволило японським компаніям суттєво знизити матеріаломісткість виробництва, скоротити виробничі запаси та підвищити ефективність використання ресурсів.

У країнах Європейського Союзу важливу роль відіграє реалізація положень Європейської зеленої угоди (Green Deal), яка передбачає перехід до циркулярної економіки. Основна ідея циркулярної моделі полягає у максимальному повторному використанні ресурсів, переробці відходів та продовженні життєвого циклу продукції. Завдяки цьому підприємства скорочують споживання первинної сировини та зменшують негативний вплив на навколишнє середовище.

У США значна увага приділяється впровадженню енергоефективних технологій та використанню відновлюваних джерел енергії. Великі

промислові корпорації інвестують у модернізацію виробництва, автоматизацію бізнес-процесів та розвиток систем енергоменеджменту, що сприяє скороченню виробничих витрат та підвищенню економічної ефективності діяльності підприємств.

Південна Корея реалізує концепцію «зеленої економіки», що передбачає державну підтримку інноваційних екологічних технологій, цифровізації виробництва та розвитку ресурсоефективних галузей. У результаті підприємства отримують стимули для впровадження сучасних технологічних рішень, спрямованих на зменшення ресурсоємності виробництва [1,5].

Для України питання зниження ресурсоємності підприємств набуває особливого значення в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки. Значна частина українських підприємств характеризується високою енергоємністю, матеріаломісткістю та зношеністю основних виробничих фондів, що призводить до зростання собівартості продукції та зниження конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках [1,2,3].

Перспективними напрямками впровадження світового досвіду в Україні є модернізація виробничих потужностей, розвиток цифрових технологій управління ресурсами, впровадження енергозберігаючого обладнання та використання принципів циркулярної економіки. Особливу увагу доцільно приділяти автоматизації виробничих процесів, впровадженню ERP-систем, технологій штучного інтелекту та інструментів промислової аналітики.

Важливим напрямом зниження ресурсоємності є розвиток системи енергетичного менеджменту на підприємствах. Використання міжнародних стандартів енергоменеджменту, зокрема ISO 50001, дозволяє здійснювати системний контроль за використанням енергетичних ресурсів та забезпечувати їх раціональне споживання [4, с. 62].

Значний потенціал має також впровадження концепції ощадливого виробництва (Lean Production), яка може забезпечити скорочення виробничих витрат, підвищення продуктивності праці та зменшення собівартості продукції.

Для багатьох українських підприємств використання інструментів Lean є одним із найбільш доступних способів підвищення ефективності діяльності без значних інвестиційних витрат.

Однією з умов реалізації ресурсозберігаючої політики є державна підтримка підприємств. Доцільним є розширення програм фінансування енергоефективних заходів, надання податкових стимулів для модернізації виробництва, підтримка інноваційних проєктів та залучення міжнародних інвестицій у сферу зеленої трансформації економіки.

Особливого значення набуває розвиток екологічної культури та підготовка висококваліфікованих кадрів, здатних впроваджувати сучасні технології ресурсозбереження. Формування нових управлінських підходів до використання ресурсів сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємств та забезпеченню їх сталого розвитку [1,2].

Світовий досвід свідчить, що зниження ресурсоемності підприємств є одним із ключових напрямів підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку економіки. Найбільш ефективними інструментами виступають цифровізація виробництва, впровадження енергоефективних технологій, використання принципів циркулярної економіки та концепції ощадливого виробництва. Для України адаптація міжнародного досвіду має стати важливим елементом післявоєнної модернізації економіки, сприяти підвищенню ефективності використання ресурсів, зниженню виробничих витрат та зміцненню позицій вітчизняних підприємств на світових ринках.

Список використаних джерел

1. Буркинський Б. В., Галушкіна Т. П., Реутов В. Є. Зелена економіка та ресурсоефективний розвиток: теорія і практика. Одеса : ІПРЕЕД НАН України, 2021. 356 с.
2. Грабчук І., Бугайчук В., Коломієць В. Резерви ресурсозбереження і зниження собівартості овочевої продукції. Економіка та суспільство. №44. 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-111>.
3. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л. Ресурсоефективність підприємств як чинник забезпечення конкурентоспроможності економіки. Регіональна економіка. 2022. № 3. С. 45–54.

4. Дикань В. Л., Назаренко І. Л. Енергоефективність та ресурсозбереження як стратегічні напрями розвитку підприємств України. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2023. № 82. С. 56–64.

5. Сич Каріна, Бугайчук Віта, Грабчук Інна Тенденції та перспективи розвитку зеленої економіки в Україні. Економіка та суспільство. 2021. №30. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-48>.

Макаревич Юлія

*Здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля»*

Поліський національний університет

Науковий керівник: к. е. н., доцент Плотнікова Марія

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА BIG DATA В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ

Сучасний етап розвитку цифрової економіки характеризується стрімким зростанням обсягів інформації, автоматизацією бізнес-процесів та активним впровадженням інноваційних технологій у систему управління підприємствами. В умовах високої динамічності ринкового середовища та посилення конкуренції особливого значення набуває ефективне управління проєктами, що забезпечує своєчасне досягнення стратегічних цілей організації. Саме тому дедалі більшої актуальності набуває використання штучного інтелекту та технологій Big Data, які дозволяють підвищити якість управлінських рішень, оптимізувати використання ресурсів і мінімізувати ризики реалізації проєктів. Інтеграція цифрових технологій у систему проєктного менеджменту сприяє формуванню більш гнучких та адаптивних моделей управління, здатних швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища [1].

Штучний інтелект є одним із найважливіших інструментів цифрової трансформації сучасного менеджменту, оскільки забезпечує автоматизацію процесів аналізу даних, прогнозування результатів та підтримки прийняття

управлінських рішень [2]. Одним із ключових напрямів використання штучного інтелекту в управлінні проєктами є автоматизація процесів планування та контролю виконання завдань. Завдяки використанню спеціалізованих алгоритмів підприємства можуть прогнозувати терміни виконання робіт, оцінювати ймовірність виникнення ризиків та визначати оптимальний розподіл ресурсів [4]. Крім того, системи штучного інтелекту дозволяють оперативно аналізувати зміни у проєкті та формувати рекомендації щодо коригування планів діяльності. Це сприяє підвищенню ефективності управління та скороченню часу на прийняття управлінських рішень.

Водночас важливу роль у сучасному проєктному менеджменті відіграють технології Big Data. Їх сутність полягає в обробці та аналізі великих обсягів структурованої та неструктурованої інформації, що надходить із різних джерел [3]. Використання Big Data дозволяє підприємствам отримувати більш точну та об'єктивну інформацію щодо стану проєкту, поведінки клієнтів, ринкових тенденцій та ефективності бізнес-процесів. Саме завдяки аналізу великих масивів даних керівники проєктів можуть своєчасно виявляти потенційні проблеми та приймати обґрунтовані рішення щодо подальшої реалізації проєкту.

Особливого значення технології Big Data набувають у процесі прогнозування та управління ризиками. Аналіз історичних даних про реалізовані проєкти дозволяє виявляти закономірності виникнення проблемних ситуацій та оцінювати ймовірність їх повторення у майбутньому [5]. Крім того, використання аналітичних платформ сприяє підвищенню точності фінансового планування, оптимізації витрат і підвищенню ефективності використання ресурсів. Отже, Big Data є важливим інструментом підвищення результативності управління проєктами в умовах високої невизначеності ринкового середовища.

Поряд із перевагами використання штучного інтелекту та Big Data існують і певні проблеми їх впровадження. Насамперед це значні фінансові

витрати на розробку та підтримку цифрової інфраструктури, необхідність забезпечення кібербезпеки та захисту конфіденційної інформації. Важливою проблемою також є недостатній рівень цифрових компетенцій працівників, що може ускладнювати ефективне використання сучасних технологій у процесі управління проєктами [1]. Крім того, надмірна автоматизація окремих управлінських процесів може призводити до зниження ролі людського фактору під час прийняття стратегічних рішень.

Отже, у сучасних умовах розвитку цифрової економіки використання штучного інтелекту та Big Data стає одним із ключових напрямів удосконалення системи управління проєктами. Завдяки застосуванню інноваційних технологій підприємства отримують можливість підвищувати ефективність планування, прогнозування та контролю реалізації проєктів, а також швидше адаптуватися до змін зовнішнього середовища [4]. Водночас успішне впровадження таких технологій потребує комплексного підходу, що передбачає розвиток цифрової інфраструктури, підготовку кваліфікованих кадрів та забезпечення інформаційної безпеки. Саме поєднання сучасних технологічних рішень і ефективного менеджменту є основою підвищення конкурентоспроможності підприємств та забезпечення їх сталого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент: підручник. Суми: ВТД «Університетська книга», 2010. 334 с.
2. Davenport T., Harris J. Competing on Analytics: The New Science of Winning. Boston: Harvard Business Publishing Corporation, 2007. 240 p.
3. Russell S., Norvig P. Artificial Intelligence: A Modern Approach. (4th ed.) Pearson, 2021. 1136 p. URL: <https://www.amazon.com/Artificial-Intelligence-A-Modern-Approach/dp/0134610997>
4. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling (13th ed.) John Wiley & Sons Publication, Inc., 2022. 848 p.
5. Marr B. Big Data in Practice: How 45 Successful Companies Used Big Data Analytics to Deliver Extraordinary Results. Wiley, Hoboken, 2016. 256 p. URL: <https://doi.org/10.1002/9781119278825>.

ОСОБЛИВОСТІ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ В УКРАЇНІ

В умовах повномасштабної війни економіка України функціонує під впливом значних дестабілізаційних чинників, серед яких руйнування виробничої інфраструктури, порушення логістичних зв'язків, зниження платоспроможності населення, дефіцит фінансових ресурсів та високий рівень інвестиційних ризиків. За таких умов особливого значення набуває проблема інвестиційного забезпечення підприємств, оскільки саме інвестиції формують основу для підтримання виробничої діяльності, модернізації основних засобів, впровадження інновацій та забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

Інвестиційне забезпечення підприємства є складною системою формування, залучення та ефективного використання фінансових ресурсів для реалізації стратегічних і поточних цілей розвитку підприємства. В умовах воєнного стану традиційні механізми фінансування зазнали суттєвих трансформацій [1]. Зокрема, значно скоротилися обсяги прямих іноземних інвестицій, посилилися вимоги фінансових установ до кредитування бізнесу, а більшість підприємств змушені переорієнтовувати свою діяльність відповідно до нових економічних реалій.

Однією з ключових особливостей інвестиційного забезпечення підприємств у воєнний період є підвищення ролі державної підтримки. В Україні реалізуються програми стимулювання підприємницької діяльності, зокрема державна програма «Доступні кредити 5-7-9 %», грантові програми для малого та середнього бізнесу, підтримка релокації підприємств, а також

міжнародні програми фінансової допомоги [2]. Такі інструменти спрямовані на збереження економічної активності, підтримку зайнятості населення та відновлення виробничого потенціалу країни.

Важливою тенденцією є зростання ролі міжнародних фінансових організацій та донорських структур у забезпеченні інвестиційних процесів. Значну підтримку українському бізнесу надають Світовий банк, Європейський банк реконструкції та розвитку, Європейський інвестиційний банк та інші міжнародні інституції. Їх фінансова допомога спрямовується на підтримку критично важливих галузей економіки, енергетичної інфраструктури, аграрного сектору, транспортної системи та малого бізнесу.

Суттєвих змін зазнала структура інвестиційних пріоритетів підприємств. Якщо у довоєнний період основна увага приділялася довгостроковим проектам розвитку, то нині переважають короткострокові інвестиції, спрямовані на забезпечення безперервності виробництва, енергетичної автономності, цифровізації бізнес-процесів та кібербезпеки. Особливої актуальності набули інвестиції у відновлювану енергетику, системи резервного живлення, автоматизацію виробництва та логістичну інфраструктуру [3,4].

У сучасних умовах значно посилюється значення управління інвестиційними ризиками. Воєнні дії створюють високий рівень невизначеності щодо окупності інвестиційних проектів, стабільності валютного курсу, доступності сировини та функціонування ринків збуту. Тому підприємства дедалі активніше використовують механізми диверсифікації джерел фінансування, страхування воєнних ризиків, формування резервних фондів та розвитку партнерських моделей співпраці.

Водночас війна стала каталізатором структурних змін у національній економіці та стимулом для розвитку окремих секторів. Зокрема, зростає інвестиційна активність у сферах оборонної промисловості, інформаційних технологій, аграрного виробництва, логістики та переробної промисловості. Важливим напрямом стає впровадження концепцій цифрової трансформації,

ресурсоефективності та екологічної модернізації підприємств відповідно до європейських стандартів.

Отже, особливості інвестиційного забезпечення підприємств в умовах війни в Україні визначаються високим рівнем ризиків, трансформацією джерел фінансування, зростанням ролі державної та міжнародної підтримки, а також переорієнтацією інвестиційних пріоритетів на забезпечення стійкості та адаптивності бізнесу. Ефективне інвестиційне забезпечення є необхідною умовою стабілізації діяльності підприємств, післявоєнного відновлення економіки та формування передумов для сталого розвитку України.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про інвестиційну діяльність» № 1560-XII від 18.09.1991 р.
2. Закон України «Про державну підтримку інвестиційних проєктів із значними інвестиціями в Україні» № 1116-IX від 17.12.2020 р.
3. Геєць В. М. Економіка України в умовах війни та повоєнного відновлення. Економіка України. 2024. № 3. С. 4–17.
4. Кравченко О. В. Інвестиційна діяльність підприємств в умовах нестабільності економіки. Бізнес Інформ. 2023. № 8. С. 112–118.

Журавська Вероніка

здобувачка першого (бакалаврського)

рівня вищої освіти спеціальності 051 «Економіка»

Поліський національний університет

Науковий керівник: к. е. н., доцент

Гرابчук Інна

СУТНІСТЬ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ

У сучасних умовах трансформації економіки України та функціонування підприємств енергетичного сектору особливої актуальності набуває питання ефективного використання трудових ресурсів. Продуктивність праці є ключовим інтегральним показником, що характеризує результативність діяльності персоналу та визначає конкурентоспроможність підприємства. Для підприємств газорозподільної галузі, зокрема АТ «Житомиргаз», значення

продуктивності праці посилюється через необхідність забезпечення безперебійного постачання енергоресурсів, оптимізації витрат та підвищення якості обслуговування споживачів.

Сутність продуктивності праці розкривається через співвідношення результатів діяльності, тобто обсягу наданих послуг або виробленої продукції до витрат живої праці. У сучасній економічній літературі продуктивність праці розглядається як комплексна категорія, що відображає ефективність використання трудового потенціалу в поєднанні з технічними, організаційними та інноваційними факторами [1]. Відповідно до підходів вітчизняних дослідників, продуктивність праці є не лише кількісним показником, а й якісною характеристикою організації праці, рівня технологічного розвитку та системи мотивації персоналу [2,3].

Для підприємств типу АТ «Житомиргаз» продуктивність праці має специфічні особливості, оскільки значна частина діяльності пов'язана не з виробництвом матеріальної продукції, а з наданням послуг (розподіл газу, обслуговування мереж, перевірка обладнання), що зумовлює необхідність використання як традиційних показників (виробіток на одного працівника), так і відносних індикаторів ефективності, зокрема продуктивності за доходом, витратами або обсягами обслуговування.

Аналіз діяльності АТ «Житомиргаз» за 2022–2024 рр. свідчить про зниження основних економічних показників, що безпосередньо впливає на рівень продуктивності праці. Зокрема, чистий дохід підприємства скоротився з 897,59 млн грн у 2022 р. до 595,07 млн грн у 2024 р., що становить лише 66,33 % від базового рівня. Водночас матеріальні витрати зменшилися менш суттєво (до 74,69 %), що призвело до зниження матеріаловіддачі та зростання матеріаломісткості. Така ситуація свідчить про погіршення ефективності використання ресурсів та опосередковано вказує на зниження продуктивності праці.

Зниження фінансових результатів підприємства пояснюється як зовнішніми, так і внутрішніми факторами. До зовнішніх належать економічна

нестабільність, зменшення обсягів споживання газу, державне регулювання тарифів та наслідки воєнного стану. Внутрішні фактори включають недостатній рівень модернізації обладнання, неефективну структуру витрат, а також обмежені можливості стимулювання персоналу. Для наочності представимо узагальнення ключових показників у табл. 1.

Таблиця 1

Динаміка показників ефективності АТ «Житомиргаз» (2022–2024 рр.)

Показник	2022 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р.; +,-
Чистий дохід, млн грн	897,59	595,07	-33,67 %
Матеріаловіддача	3,572	3,169	-11,21 %
Матеріаломісткість	0,280	0,315	+12,63 %

Джерело: сформовано автором

Економічна сутність продуктивності праці на підприємстві проявляється через взаємодію таких ключових елементів:

- рівень техніко-технологічного забезпечення;
- ефективність організації праці;
- кваліфікація персоналу;
- система мотивації та оплати праці;
- управлінські рішення.

У випадку АТ «Житомиргаз» особливого значення набуває технологічний фактор, оскільки значна частина робіт пов'язана з обслуговуванням інфраструктури. Впровадження цифрових рішень – облік газу, дистанційний моніторинг мереж, може суттєво підвищити продуктивність праці за рахунок скорочення ручних операцій та підвищення точності даних [2,3].

Водночас важливим аспектом є соціально-економічна складова продуктивності. Аналіз системи оплати праці показує, що на підприємстві переважає погодинна форма з елементами преміювання, що не завжди забезпечує достатню мотивацію до підвищення результативності. У сучасних

умовах доцільним є впровадження КРІ-орієнтованих систем, які пов'язують рівень оплати з конкретними результатами діяльності працівників [5].

З позиції економічного аналізу продуктивність праці на підприємстві можна представити як функцію:

$$P = f(T, O, M, K), \text{ де}$$

P – продуктивність праці;

T – технологічний рівень;

O – організація праці;

M – мотивація персоналу;

K – кваліфікація працівників.

Таким чином, зниження хоча б одного з факторів призводить до загального погіршення результативності. Особливістю сучасного етапу розвитку підприємства є зростання ролі інноваційних факторів продуктивності. Зокрема, цифровізація процесів обліку та управління дозволяє скоротити трудомісткість операцій, підвищити точність розрахунків і зменшити втрати часу. Для АТ «Житомиргаз» це означає необхідність активного впровадження інформаційних систем, автоматизації обслуговування клієнтів та модернізації виробничих процесів.

Отже, сутність продуктивності праці на АТ «Житомиргаз» полягає у комплексному відображенні ефективності використання трудових ресурсів у поєднанні з технічними, організаційними та економічними умовами діяльності підприємства. Виявлена тенденція до зниження ефективності свідчить про наявність значних резервів зростання, реалізація яких можлива за умови модернізації технологій, удосконалення системи управління персоналом та підвищення мотивації працівників. Продуктивність праці виступає не лише показником ефективності, а й стратегічним інструментом розвитку підприємства, що визначає його здатність адаптуватися до сучасних викликів та забезпечувати стабільне функціонування в довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини. Київ: КНЕУ, 2022.
2. Грабчук І.Ф., Лайчук К.О. Організація праці на підприємстві. Економіка та підприємництво в умовах сучасних викликів. 2022. С. 167-171.
3. Качан Є. П. Управління трудовими ресурсами. Тернопіль: ТНЕУ, 2023.
4. Державна служба статистики України. Продуктивність праці в Україні: аналітичний звіт, 2024.
5. Мінекономіки України. Ринок праці та оплата праці: сучасні тенденції, 2023.
6. World Bank. Ukraine Economic Update: Labor Productivity Trends, 2024.
7. OECD. Productivity and Digitalisation Report, 2023.

Плотнікова Марія

к. е. н., доцент,

Поліський національний університет

ЕКОЛОГІЧНІ ТА РОДОВІ ПОСЕЛЕННЯ ЯК ВІДПОВІДЬ НА СУЧАСНІ ГЛОБАЛЬНІ ВИКЛИКИ НА МОДЕЛЬ СОЦІАЛЬНО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Згідно з даними Глобальної мережі екопоселень, у світі функціонує близько 10 тис. зареєстрованих екопоселень у 114 країнах із загальною чисельністю населення понад 100 тис. осіб. Дослідження засвідчують, що мешканці екопоселень у США досягли скорочення викидів вуглецю на 63–71 %. Аналіз екологічного впливу демонструє, що показники діяльності екопоселень є на 47–80 % нижчими за середні національні значення, зокрема вуглецевий слід скорочується на 67 %, рівень евтрофікації – на 65 %, а показники екотоксичності – на 77 % [1].

У 2017 р. Глобальна мережа екопоселень (GEN) здійснила дослідження 30 екопоселень щодо їхнього внеску у досягнення Цілей сталого розвитку ООН. Встановлено, що 90 % досліджуваних спільнот активно впроваджують практики секвестрації вуглецю в ґрунтах, 97 % здійснюють відновлення деградованих екосистем, а 85 % компостують усі харчові відходи [2]. Вітропарк екопоселення Фіндхорн забезпечує 28 % потреб громади в електроенергії, що дозволяє їй виступати нетто-експортером електроенергії.

За даними Управління енергетичної інформації США, використання сонячної енергетики забезпечує економію близько 1200–1600 дол. США на одну особу щорічно. Водночас Ауровіль (Індія) задовольняє лише близько 15 % власних потреб у продовольстві, імпортуючи решту продукції, однак його Інститут Землі підготував понад 13 930 фахівців у сфері екологічних будівельних технологій. Крім того, у 90 % досліджених екопоселень жінки обіймають понад 40 % посад у керівних органах [1].

Участь України в європейському русі екологічних поселень інституційно реалізується через діяльність GEN Ukraine, яка об'єднує понад 55–60 локальних екопоселень, екоферм і сталих спільнот. Історично цей рух еволюціонував від концепцій родових поселень і дауншифтингу до сучасної міжнародної моделі сталого розвитку. Механізми співпраці передбачають інтеграцію з мережею GEN Europe, здійснення спільного картування екологічних локацій, проведення освітніх заходів, впровадження інноваційних соціальних і фінансових інструментів, зокрема соціократії, Web3 та ReFi, а також координацію діяльності з іншими організаціями, зокрема ГС «Пермакультура в Україні» [3].

В умовах повномасштабної війни екологічні поселення України продемонстрували високий рівень життєздатності та адаптивності, трансформувались у центри децентралізованої гуманітарної допомоги. Важливим результатом цієї діяльності стала реалізація спільно з GEN Europe проєкту «Зелена дорога екопоселень», у межах якого безпечний прихисток отримали понад 3000 внутрішньо переміщених осіб, з яких близько 600 залишилися проживати в громадах на постійній основі. Поряд із гуманітарною підтримкою екопоселення забезпечують вагомий екологічний ефект через скорочення викидів CO₂, розвиток сонячної енергетики, реалізацію проєктів з біоремедіації та відновлення земель, пошкоджених внаслідок бойових дій, а також створення циркулярних інфраструктурних рішень, зокрема веломайстерень для потреб ВПО.

На основі методів систематичного огляду літератури та метааналізу проаналізовано результати 16 досліджень, що охоплювали 23 екопоселення, з метою порівняння екологічного сліду їхніх мешканців із середніми національними показниками. Крім того, проведено огляд 27 наукових праць, присвячених вивченню понад 60 екопоселень, що дозволило виокремити десять ключових критеріїв їхньої успішності. Метод кейс-стаді використано для поглибленого аналізу трьох моделей розвитку екопоселень: державного підходу в Китаї, громадського проєкту Фіндхорн у Шотландії та масштабного експерименту Ауровіль в Індії. Методи автоетнографії та включеного спостереження, засновані на досвіді проживання й волонтерської діяльності в екопоселеннях України, Словенії та Португалії, дали змогу дослідити соціальні конфлікти, особливості управління та практики впровадження блокчейн-проєктів [4–20].

Відповідно до звітів Інформаційного бюро Державної ради КНР за 2021–2026 рр. та прогнозів Управління енергетичної інформації США на 2026 р., Китай активно використовує концепцію екологічних поселень як інструмент подолання бідності [10–11]. За офіційними даними, понад 98,99 млн сільських жителів було виведено зі стану крайньої бідності, 832 повіти та 128 тис. сіл виключено зі списків бідних територій. Більше 80 % таких повітів розташовувалися в екологічно вразливих регіонах. Починаючи з 2015 р., близько 10 млн осіб було переселено з екологічно небезпечних та важкодоступних територій до новостворених екологічних сіл. Китайська модель поєднує подолання бідності з реалізацією концепції екологічної цивілізації, передбачаючи створення «зелених» робочих місць, розвиток екотуризму та фотоелектричної енергетики. У 2025 р. уряд КНР продовжив підтримку близько 7 млн осіб, які перебували в групі ризику повторного потрапляння в бідність, стимулюючи розвиток місцевих провідних галузей [10–11].

Одним із пріоритетних напрямів розвитку екологічних поселень є забезпечення енергетичної безпеки шляхом використання відновлюваних

джерел енергії. Згідно з прогнозом Annual Energy Outlook 2026, США демонструють стійкий перехід до використання відновлюваних джерел енергії, при цьому вартість сонячної генерації продовжує знижуватися. Очікується, що у 2026 р. сонячна енергетика вперше перевищить виробництво електроенергії з вугілля в окремих регіонах країни, зокрема в Техасі. Сонячна енергетика залишається одним із найдоступніших джерел енергії, тоді як вітрова генерація демонструє високу конкурентоспроможність залежно від регіональних особливостей. Водночас зниження вартості акумуляторних систем накопичення енергії сприяє подальшій інтеграції відновлюваних джерел у енергетичні системи. Незважаючи на поетапне скасування державних субсидій для сонячної та вітрової енергетики, передбачене законодавством США з 2026 р., підвищення технологічної ефективності сприятиме подальшому розвитку галузі. Загалом енергетична система США продовжує трансформацію від вугільної генерації до використання природного газу та відновлюваних джерел енергії, тоді як ціни на електроенергію для кінцевих споживачів, за прогнозами, зростуть приблизно на 5 % у 2026 р. Порівняльний аналіз підходів до забезпечення енергетичної безпеки США та КНР наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Порівняльна оцінка екологічної та енергетичної безпеки США та КНР

Характеристика	Китай (SCIO/Уряд)	США (EIA - 2026)
Фокус	Подолання бідності + Екологізація сіл	Економічна ефективність ВДЕ + Стабільність мережі
Ключовий екологічний захід	Переселення + Сонячна енергетика в селах	Масштабні сонячні/вітрові проекти, батареї
Статус ВДЕ	Частка в 60% глобального зростання	Сонячна генерація обходить вугілля
Екологічна модель	«Зелене» відновлення + екоцивілізація	Зниження викидів, LCOE (рівень витрат)

Джерело: узагальнено автором

Екологічні поселення знаходяться в авангарді цих подій, власним прикладом демонструючи результати експериментів у соціумі та технологіях. Отже, дослідження доводять ефективність екопоселень як складової стратегій

національного добробуту, підкреслюючи центральну роль економічної незалежності, культури сталого розвитку та духовних практик. Цінним є їх досвід з позиції соціальної адаптації (наприклад, труднощі взаємодії сучасних «дауншифтерів» із традиційним сільським населенням), а також роль мережі GEN Ukraine у формуванні національної стійкості під час війни та екологічних криз.

Список використаних джерел:

1. Global Ecovillage Network (GEN). URL: <https://ecovillage.org>.
2. Ecovillage Initiative for Achieving the SDGs. United Nations. URL: <https://sdgs.un.org/partnerships/ecovillage-initiative-achieving-sdgs>.
3. GEN Ukraine/ URL: <https://genukraine.com.ua/en/home-eng>.
4. Hall Robert The ecovillage experience as an evidence base for national wellbeing strategies.: *Intellectual Economics*. 2015. Vol. 9, Is. 1. P. 30-42. URL: <https://doi.org/10.1016/j.intele.2015.07.001>.
5. Sherry Jesse. The impact of community sustainability: A life cycle assessment of three ecovillages. *Journal of Cleaner Production*. 2019. Vol. 237, 117830. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.117830>.
6. Daly M. Quantifying the environmental impact of ecovillages and co-housing communities: a systematic literature review. *Local Environment*. 2017. Vol. 22(11). P. 1358–1377. URL: <https://doi.org/10.1080/13549839.2017.1348342>
7. Lockyer J. Community, commons, and degrowth at Dancing Rabbit Ecovillage. *Journal of Political Ecology*. 2017. Vol. 24(1). P. 519-542. URL: <https://doi.org/10.2458/v24i1.20890>
8. Christian Diana Leafe Creating a Life Together: Practical Tools to Grow Ecovillages and Intentional Communities. *Utopian Studies*. 2003. Vol. 14 (2). P. :152–153.
9. Mollison B. Permaculture: a designer's manual. Book: Permaculture: a designer's manual, 1988 URL: <https://www.cabidigitallibrary.org/doi/full/10.5555/19910651908>
10. Розвиваємо «зелений шлях» разом задля спільного екологічного майбутнього. CGTN. 2026. 29-Apr. URL: <https://ukrainian.cri.cn/2026/04/29/ARTI1777450302907688>
11. Poverty Alleviation: China's Experience and Contribution. 2021-04-20. URL: https://sy.china-embassy.gov.cn/eng/xwfb/202104/t20210420_8922554.htm
12. Eurotopia: Directory of Intentional Communities and Ecovillages in Europe. Silke Hagmaier, Julia Kommerell, Martin Stengel & Michael Wurgel - 2001 - *Utopian Studies* 12 (2):312-313.
13. Ecovillages: A Practical Guide to Sustainable Communities. Peter M. Forster - 2006 - *Utopian Studies* 17 (3):557-560.
14. Ecovillages: A Practical Guide to Sustainable Communities. Jan Martin Bang - 2006 - *Utopian Studies* 17 (3):557-560.
15. Fire, Salt, and Peace: Intentional Christian Communities Alive in North America. David Janzen - 1998 - *Utopian Studies* 9 (2):285-287.
16. The Encyclopedic Guide to American Intentional Communities. [REVIEW] Lyman Tower Sargent - 2013 - *Utopian Studies* 24 (2): 363-366.
17. Living in Utopia: New Zealand's Intentional Communities. Michael Hill - 2005 - *Utopian Studies* 16 (3):443-446.
18. Living in Utopia: New Zealand's Intentional Communities. Lucy Sargisson & Lyman Tower Sargent - 2005 - *Utopian Studies* 16 (3):443-446.
19. Strange Places: Estrangement, Utopianism, and Intentional Communities. Lucy Sargisson - 2007 - *Utopian Studies* 18 (3):393 - 424.

20. Going Local: Creating Self-Reliant Communities in a Global Age. Michael H. Shuman - 2002 - Utopian Studies 13 (2):215-218.
21. Utopian Dreams by Tobias Jones, and: The No. 9 Bus to Utopia by David Bramwell. Luke Frost - 2015 - Utopian Studies 26 (2):405-409.

УПРАВЛІННЯ СОБІВАРТІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ ЗА МЕТОДОМ «ТАРГЕТ-КОСТИНГ»

Зростаюча нестабільність ринкових умов, загострення конкуренції, поширення технологічних інновацій та глобальні економічні трансформації вимагають перегляду підходів до управління собівартістю продукції, які залежить від гнучкості систем управління, інвестиційної активності, цифровізації бізнес-процесів та ефективного використання внутрішнього ресурсного потенціалу. Наукові дослідження вказують на необхідність формування адаптивної системи управління розвитком підприємства на основі вдосконаленого стратегічного планування, систематичного моніторингу витрат на підприємстві та обґрунтування ефективних механізмів управління собівартістю продукції[1].

У сучасних ринкових умовах українські сільськогосподарські підприємства стикаються з проблемою низької керованості витратами. порушені питання залишаються вкрай актуальними в сучасних умовах господарювання, адже фундамент конкурентоспроможності формується саме на стратегічному рівні. Стратегічний розвиток аграрного підприємництва в Україні характеризується складною системою взаємопов'язаних компонентів, які функціонують в умовах значних викликів та трансформаційних процесів [2].

Метод таргет-костингу виступає дієвим інструментом стратегічного управління витратами, що дозволяє сформувати механізм послідовного та цілеспрямованого контролю процесу обґрунтування і визначення цільової

собівартості продукції[3].

Система таргет-костингу передбачає визначення собівартості продукції на основі попередньо встановленої ціни реалізації, яка формується за результатами маркетингових досліджень. Традиційний розрахунок ціноутворення ґрунтується на сумі собівартості і прибутку.

Натомість японські дослідники пропонують іншу формулу, що відображає суть таргет-костингу:

$$C = Ц - П \quad (1),$$

де С – собівартість; Ц – ціна; П – прибуток.

Основою таргет-костингу є проста ідея: якщо для успішного функціонування бізнесу продукцію необхідно реалізовувати за ціною, яка не перевищує ринкову, то процес визначення її собівартості слід починати саме з встановлення ціни [5]. Так, ціна, на основі якої розраховується собівартість продукції, визначається за допомогою маркетингових досліджень, тобто фактично є очікуваною ринковою ціною продукту чи послуги [6]. В свою чергу регулярна оцінка технічних можливостей і прогнозованих витрат дозволяє на ранніх стадіях призупиняти розробку продукту та обирати оптимальний варіант його подальшого створення [7].

Таргет-костинг є перспективним інструментом конкурентної боротьби, а ціна виступає ключовим економічним параметром діяльності підприємства. Саме рівень цін визначає його фінансовий стан, оскільки впливає на величину прибутку, а відповідно - на можливості виробничого і соціального розвитку та рівень доходу власника. Такий підхід орієнтує підприємство на ринкові умови. Основною метою системи є визначення допустимого рівня витрат, який за ринково обмеженої ціни дозволить отримувати прибуток. Витрати на виробництво при цьому встановлюються як максимально допустимі з урахуванням ринкових обмежень.

Перевагами методу «таргет-костинг» можна зазначити можливість встановити ціну потрібному рівні, облік інтересів як виробника, так і покупця низька ймовірність завищення ціни на товари. Проте цей метод дуже залежить

від галузі в якій працює підприємство[8]

У сільському господарстві цей підхід також є доцільним, оскільки виробники мають обмежений вплив на формування цін. Зменшення цінового диспаритету в агропромисловому комплексі має відбуватися за умов збалансованого державного регулювання, що позитивно вплине на продовольчу безпеку країни та соціальний захист населення. Таким чином, управління витратами за допомогою таргет-костингу змушує підприємства адаптуватися до наявних умов господарювання, що є особливо актуальним для аграрних виробників.

В умовах зростання конкуренції на аграрних ринках, нестабільності цін на ресурси та підвищених вимог до ефективності агробізнесу таргет-костинг дозволяє формувати собівартість із урахуванням ринкових обмежень і цільової прибутковості. Для аграрних підприємств, які часто функціонують як великі вертикально інтегровані структури, застосування цього методу є не лише актуальним, а й стратегічно виправданим кроком до підвищення ефективності.

Агросектор характеризується значною залежністю від зовнішніх факторів таких, як: кліматичних умов, сезонності, коливань світових ринків, що ускладнює фінансове планування. У таких умовах можливість гнучкого управління витратами ще на етапі формування продукту або технологічного процесу набуває особливої важливості. Таргет-костинг дає змогу орієнтуватися на ринкову ціну та формувати допустимі витрати з урахуванням очікуваного прибутку.

Крім того, в аграрному виробництві часто виникає необхідність адаптації до змін ринку вже під час виробничого циклу, який може тривати кілька місяців або сезонів. Це створює ризик невідповідності між собівартістю та ринковою ціною на момент реалізації. Використання таргет-костингу дозволяє сформувати більш гнучку модель бюджетування, коли допустимі витрати не є фіксованими, а можуть коригуватися відповідно до змін цін на ресурси, паливо чи валютні курси.

Водночас впровадження цього методу може супроводжуватися певними

труднощами, пов'язаними зі специфікою аграрного виробництва та впливом природних факторів. Існує ризик неточності прогнозів через нестабільність цін на ресурси або змінні умови виробництва. Саме тому в сучасних умовах високої конкуренції впровадження таргет-костингу в аграрному секторі потребує не лише тісної взаємодії між підрозділами, але й активного використання цифрових інструментів для збору, обробки та аналізу інформації[9].

Список використаних джерел:

1. Бугайчук В., Грабчук І., Шиманська В., Момонт Т. Економічний розвиток підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища. *Вісник Київського інституту бізнесу і технологій*, 2026.
2. Ковбаса О.М. Компоненти стратегічного розвитку аграрного підприємництва в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024.
3. Ясінська А. Методологія та організація системно-орієнтованого управління витратами підприємства для прийняття управлінських рішень. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*, 2012.
4. Проданчук М. Таргет-костінг та кайзер-костінг як інструменти оптимізації витрат у системі стратегічного управління. *Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки*, 2012.
5. Павлова С.І., Магнушевська Т.М.. Метод таргет-костингу як прогресивний метод цільового стратегічного управління витратами. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, 2016.
6. Гаркавенко С.С. Маркетинг, підручник. Київ: Лібра, 2002.
7. Войчак А. Маркетинговий менеджмент, підручник . Вид-во КНЕУ, 1998.
8. Данило, А. І., Йолтуховська, О. Ю.. Методика калькулювання собівартості на основі систем таргет-костингу та кайзен-костингу. *Збірник наукових статей випускників з фаху «Облік і оподаткування»*. Ужгород, 2021.
9. Бабяк, Н. Д., Дмитренко, О. С. . Таргет-костинг як інструмент стратегічного контролінгу в агросекторі. *Актуальні проблеми економіки*, 2025.

РЕЗЕРВИ ЗРОСТАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

У сучасних умовах функціонування підприємств спостерігається загострення проблеми забезпечення належного рівня економічної ефективності їх діяльності. Незважаючи на наявність значного ресурсного потенціалу, багато підприємств не використовують його повною мірою, що призводить до зниження продуктивності, зростання витрат та втрати конкурентних позицій. Особливо це актуально в умовах нестабільного економічного середовища, воєнних викликів та обмеженості ресурсів, що обумовлює необхідність пошуку та реалізації внутрішніх і зовнішніх резервів підвищення ефективності. За сучасних умов глобалізації, цифровізації та зростання конкурентного тиску питання підвищення економічної ефективності стає все більш важливим як для окремих підприємств, так і для національної економіки загалом.

Економічна ефективність є узагальненим показником успішності економічної діяльності, який характеризує співвідношення між отриманими результатами та витратами ресурсів. Формування даного показника залежить від впливу різноманітних внутрішніх і зовнішніх факторів. Серед найбільш значущих варто виділити технологічний рівень виробництва, якість управлінських процесів, результативність використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів, а також сприятливість інституційного середовища [3].

Резерви підвищення економічної ефективності слід розглядати як невикористані або частково реалізовані можливості, спрямовані на

покращення результативності роботи підприємства через оптимізацію ресурсів, вдосконалення виробничих процесів та адаптацію інноваційних рішень [1]. У науковій літературі виділяють внутрішні та зовнішні резерви (рис. 1).



Рис. 1. Механізм зростання економічної ефективності підприємства

Джерело: сформовано на основі [1; 3]

Одним із найважливіших факторів підвищення ефективності є раціональне використання ресурсного потенціалу підприємства. Дослідження свідчать, що раціональне використання виробничих фондів, модернізація основних засобів та збільшення частки активних фондів сприяє значному зростанню продуктивності та конкурентоспроможності [4].

У контексті аграрного сектору це може реалізовуватися через застосування сучасних технологій обробки ґрунту, автоматизацію виробничих процесів та використання високопродуктивної техніки. Одним із ключових напрямів розвитку є запровадження точного землеробства, яке дозволяє ефективніше використовувати добрива, засоби захисту рослин і водні ресурси завдяки цифровому моніторингу стану ґрунтів і рослин. Це не лише зменшує

витрати, але й сприяє підвищенню врожайності та покращенню якості продукції. Значення має й цифровізація аграрного сектору, зокрема застосування GPS-навігації, дронів і систем управління агропідприємством, що дають можливість оптимізувати планування, контроль і аналіз виробничих процесів. Комплексне впровадження таких підходів створює підґрунтя для сталого розвитку аграрних господарств та зміцнення їхньої конкурентоспроможності [7].

Важливим резервом є також підвищення продуктивності праці, яка виступає передумовою зростання загальної ефективності. Згідно з останніми науковими дослідженнями, впровадження сучасних підходів до управління персоналом, зокрема заходів із мотивації, навчання та розвитку працівників, забезпечує випереджальне зростання продуктивності праці у порівнянні із витратами на її оплату [6]. Це створює міцну основу для підвищення рівня рентабельності підприємства та зміцнення його фінансової стійкості.

Особливу увагу необхідно приділити інноваційному потенціалу розвитку підприємства. У період переходу до цифрової економіки інновації виступають вирішальним чинником підвищення економічної ефективності діяльності. Інтеграція сучасних технологій, автоматизація бізнес-процесів, впровадження цифрових платформ і систем управління сприяють значному зниженню витрат і покращенню якості продукції. Результати наукових досліджень свідчать, що інвестиції в інновації та дослідницько-розробницьку діяльність мають суттєвий вплив на фінансові показники підприємств, а також зміцнюють їх конкурентні позиції на ринку [3]. Крім того, оцінки свідчать, що використання штучного інтелекту може забезпечити зростання продуктивності праці на 0,4 – 0,9 в. п. щорічно, що є суттєвим фактором економічного зростання [5].

Вагомим резервом підвищення ефективності є також оптимізація витрат. Зниження собівартості продукції може бути досягнуто завдяки впровадженню ресурсозберігаючих технологій, удосконалення логістики, мінімізації виробничих втрат і підвищенню ефективності управління запасами.

Застосування економічно обґрунтованих управлінських рішень у напрямі скорочення витрат сприяє суттєвому зростанню продуктивності без необхідності значних додаткових інвестицій [2].

У контексті сучасних викликів, зокрема повномасштабної війни в Україні, ключовим резервом для стабільного розвитку є зміцнення стійкості підприємств. Дослідження компаній, що працюють у сфері поводження з відходами, демонструє, що показники ефективності значною мірою залежать від здатності підприємств адаптуватися до зовнішніх шоків, диверсифікувати діяльність та впроваджувати принципи циркулярної економіки [1]. Такий підхід передбачає повторне використання ресурсів, зменшення відходів та створення замкнених виробничих циклів.

Для наочності можна частково розглянути діяльність ТОВ «Дністрові сади», де резерви підвищення ефективності можуть полягати у впровадженні сучасних агротехнологій, оптимізації витрат на виробництво та логістику, а також підвищенні продуктивності праці шляхом механізації та автоматизації процесів (табл. 1). Водночас, важливим напрямом є розвиток переробки продукції, що дозволяє підвищити додану вартість та зменшити залежність від цінових коливань на сировинних ринках.

Таблиця 1

Основні резерви зростання економічної ефективності

Група резервів	Основний зміст	Очікуваний ефект
Ресурсні	Рациональне використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів	Зниження витрат, підвищення продуктивності
Технологічні	Впровадження інновацій, автоматизація	Підвищення якості та конкурентоспроможності
Організаційні	Удосконалення управління, мотивації персоналу	Зростання продуктивності праці
Фінансові	Оптимізація структури капіталу, витрат	Підвищення рентабельності
Ринкові	Диверсифікація продукції, розширення ринків	Зростання доходів

Джерело: сформовано на основі [3; 4; 6]

Таким чином, резерви підвищення економічної ефективності мають комплексний характер, що вимагає системного підходу до їх виявлення та

впровадження. Важливу роль у цьому процесі відіграє поєднання традиційних методів підвищення продуктивності із сучасними інноваційними рішеннями, яке дозволяє забезпечити стійкий розвиток підприємств у довгостроковій перспективі. Ефективне використання зазначених резервів сприятиме не лише зростанню продуктивності окремих підприємств, а й зміцненню економіки країни в цілому.

Список використаних джерел:

1. Шубалий О., Хомицький В. Оцінка економічної ефективності підприємства сфери поводження з відходами в Україні в контексті розвитку циркулярної економіки, 2026. URL: <https://doi.org/10.55643/ser.1.69.2026.673> (дата звернення: 13.04.2026).
2. Афанасьєв Ю. Оптимізація управління ефективністю підприємства. 2024. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2024.04.012> (дата звернення: 13.04.2026).
3. Нечипорук А., Таранич О. УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-161> (дата звернення: 13.04.2026).
4. Строченко Н. Формування напрямів підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2023-2-8> (дата звернення: 13.04.2026).
5. Organisation for Economic Co-operation and Development. The impact of artificial intelligence on productivity. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/04/the-impact-of-artificial-intelligence-on-productivity-distribution-and-growth_d54e2842/8d900037-en.pdf (дата звернення: 13.04.2026)
6. International Labour Organization. World Employment and Social Outlook: Trends 2024. Geneva: ILO, 2024. URL: <https://www.ilo.org/publications/flagship-reports/world-employment-and-social-outlook-trends-2024> (дата звернення: 13.04.2026).
7. Food and Agriculture Organization. The State of Food and Agriculture 2022: Leveraging Automation in Agriculture for Transforming Agrifood Systems. Rome: FAO, 2022. URL: <https://www.fao.org/publications/sofa/2022/en/> (дата звернення: 22.04.2026).

МОТИВАЦІЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

У сучасних умовах розвитку підприємств ефективне управління персоналом є одним із головних чинників забезпечення стабільної діяльності та конкурентоспроможності організації. Значну роль у даному процесі відіграє мотивація працівників, оскільки саме вона формує зацікавленість персоналу у якісному виконанні своїх обов'язків та досягненні результатів діяльності підприємства. Від рівня мотивації залежить продуктивність праці, дисципліна, рівень відповідальності працівників і загальна ефективність функціонування організації.

Мотивацію персоналу доцільно розглядати як комплекс заходів і стимулів, що спонукають працівників до активної трудової діяльності. Сучасні підходи до управління персоналом передбачають використання не лише матеріальних методів стимулювання, а й нематеріальних інструментів впливу. Працівники все більше цінують можливість професійного розвитку, гнучкі умови праці, сприятливу атмосферу в колективі та підтримку з боку керівництва [2, 3].

У сучасній системі управління персоналом особливого значення набуває поєднання матеріальної та нематеріальної мотивації. Матеріальна мотивація включає оплату праці, премії, бонуси та інші фінансові заохочення. Нематеріальна мотивація охоплює визнання досягнень працівників, можливість кар'єрного росту, участь у прийнятті рішень, навчання та розвиток персоналу [4].

Основні складові системи мотивації персоналу наведено на рис. 1.



Рис. 1 Основні складові системи мотивації персоналу

Джерело: сформовано автором на основі [1; 3; 4]

Дослідження показують, що ефективна система мотивації сприяє підвищенню продуктивності праці та зменшенню плинності кадрів. Працівники, які відчують підтримку та зацікавленість з боку підприємства, демонструють вищий рівень відповідальності та активніше беруть участь у розвитку організації [5]. Особливо важливим це є в умовах економічної нестабільності та швидких змін на ринку праці.

Суттєвий вплив на мотивацію працівників мають сучасні цифрові технології. Використання електронних платформ для навчання, автоматизованих систем оцінювання результатів роботи та внутрішніх комунікаційних сервісів дозволяє покращити взаємодію між керівництвом і персоналом [6]. Крім того, цифровізація HR-процесів сприяє більш прозорій системі оцінювання праці та формуванню довіри в колективі.

На багатьох українських підприємствах сьогодні застосовуються комплексні системи мотивації, які поєднують фінансове стимулювання, корпоративне навчання та соціальну підтримку працівників. Це дозволяє забезпечити стабільну роботу підприємств навіть у складних умовах та сприяє формуванню ефективного кадрового потенціалу.

Таким чином, мотивація персоналу є одним із ключових елементів системи управління підприємством. Рациональне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, врахування потреб працівників та використання сучасних методів управління дозволяють підвищити ефективність праці, зміцнити кадровий потенціал підприємства та забезпечити його довгостроковий розвиток.

Список використаних джерел:

1. Квасній Л.Г., Солтисик О.О., Федішин В.В. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 11. С. 233–234.
2. Король Р.Л., Коцкій О.В. Сучасні підходи управління персоналом. 2021. С. 2–5.
3. Грабчук І.Ф., Лайчук К.О. Організація праці на підприємстві. *Економіка та підприємництво в умовах сучасних викликів*. 2022. С. 167-171.
4. Різновиди мотивації персоналу. 2023. URL: <https://kadrovik.isu.net.ua/news/557718-riznovydy-motyvatsiyi-personalu>.
5. Самойленко О.О. Вплив мотивації на ефективність діяльності підприємства. 2025. С. 234–235.
6. Материнська О.А., Любченко В.В. Мотивація персоналу в умовах трансформації підприємства: сучасні виклики та інструменти. *Економіка і суспільство*. 2026. № 84. С. 2–4.

Смірнова Дарина

аспірантка кафедри економіки,

Кременчуцький національний університет

імені Михайла Остроградського

БАГАТОРІВНЕВА КОНЦЕПЦІЯ СТРАТЕГУВАННЯ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Сучасні умови функціонування промислових підприємств України характеризуються критичним впливом факторів зовнішнього середовища та умовами постійної невизначеності. Зважаючи на це, традиційні підходи до стратегічного управління, орієнтовані переважно на внутрішні ресурси підприємства та стабільне середовище функціонування, втрачають

ефективність. Виникає необхідність формування нових концептуальних підходів до стратегування розвитку інноваційного потенціалу, здатних забезпечити швидку адаптацію підприємств до зовнішніх шоків та кризових явищ. Розробка концепції стратегування має охопити всі рівні економічної системи – від держави до окремого підприємства – та забезпечити узгодженість їх дій.

Поняття «стратегування» трактується як безперервний процес формування, реалізації та коригування стратегічних орієнтирів інноваційного потенціалу з урахуванням турбулентності та шоків зовнішнього середовища [1, 2]. На відміну від довгострокового планування, стратегування виступає динамічним та циклічним процесом, що передбачає постійний адаптаційний процес та перегляд визначених раніше стратегічних орієнтирів [3].

Вирішальний вплив на стратегування розвитку інноваційного потенціалу мають внутрішні та зовнішні фактори, які визначають напрямки реалізації стратегії щодо покращення інноваційних процесів на підприємстві [4]. Це обумовлює необхідність розробки багаторівневого підходу до стратегування.

Рівень I – Державний. Відсутність дієвих механізмів підтримки в умовах державного тиску зовнішнього середовища негативно позначається на можливостях промислових підприємств реалізовувати та розвивати інноваційний потенціал [5]. Ключовою функцією держави має стати зниження системного зовнішнього тиску за рахунок формування цілісної державної інноваційної політики; розробки галузевих програм інноваційного розвитку з конкретними KPI; створення системи фінансових та нефінансових стимулів для інноваційно активних підприємств.

Інструментами реалізації концепції стратегування на державному рівні є зниження податкового навантаження; грантова підтримка інноваційних проєктів через спеціальні фонди; формування стратегічного бачення

інноваційного розвитку галузей промисловості на середньострокову перспективу.

Рівень II – Галузевий. Галузевий рівень є сполучною ланкою між державними орієнтирами та планами окремих підприємств. Його ключова функція – координація інноваційної діяльності підприємств в галузі через механізми горизонтальної взаємодії та формування галузевих інноваційних екосистем.

Важливо створювати ефективну комунікацію між підприємствами для спільної реалізації інноваційних проєктів; організовувати спільні науково-дослідні центри; формувати цифрові платформи для обміну досвідом, знаннями та адаптаційними рішеннями для подолання кризових явищ; розробляти галузеві інноваційні стандарти [5].

Рівень III – Підприємство. Цей рівень характеризує безпосередню реалізацію інноваційного потенціалу та його розвиток. Першочерговим завданням підприємства є нарощування власного внутрішнього потенціалу та максимальне використання усіх можливостей, сформованих на вищих рівнях.

Ключовими завданнями підприємства залишаються: збереження та розвиток наявного внутрішнього інноваційного потенціалу; формування адаптивних механізмів пристосування до турбулентного зовнішнього середовища; нарощування резильєнтності як здатності протистояти зовнішнім шокам та швидко відновлюватись у кризові періоди.

Основними інструментами для реалізації стратегування на рівні підприємства є: розвиток кадрового потенціалу; технологічна модернізація виробничої бази; формування ефективних організаційних структур; підвищення інвестиційної привабливості; акумулювання фінансових ресурсів [6]. Як наслідок, отримуємо спроможність підприємств генерувати та реалізовувати інноваційні проєкти незалежно від стану зовнішнього середовища.

Запропонована трирівнева концепція стратегування розвитку інноваційного потенціалу промислових підприємств України в умовах

невизначеності системно охоплює інституційне середовище, галузеву екосистему та окремі підприємства з орієнтацією на подолання зовнішніх перешкод як ключового чинника затримки інноваційного розвитку в умовах турбулентності. Практична цінність концепції передбачає забезпеченість узгоджених дій усіх учасників інноваційного процесу та формування передумов для переходу від песимістичного сценарію розвитку до адаптивної моделі. Дана концепція може виступати методологічною основою формування адаптивних стратегій інноваційного розвитку промислових підприємств України в умовах високої невизначеності та посиленого зовнішнього тиску.

Список використаних джерел

1. Шерстюк Р. Стратегування підприємств: особливості у сучасних умовах. *ResearchGate*. 2026. URL: <https://www.researchgate.net/publication/393043250>
2. Буняк Н. М. Інноваційна стратегія в системі менеджменту сучасного підприємства. *ResearchGate*. 2025. URL: <https://www.researchgate.net/publication/388571313>
3. Білоус С., Трохименко А., Камінський В. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-62>
4. Корж М. В., Беликова О. Ю., Фомиченко І. П., Баркова С. О. Особливості стратегічного управління інноваційним розвитком промислових підприємств. *Економічний вісник Донбасу*. № 3 (65), 2021. С. 184-190 DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3\(65\)-184-190](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3(65)-184-190)
5. Лавриненко С. О., Зелінська А. М. Стратегічне управління інноваційними процесами: особливості та необхідність. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 37. С. 99–102. URL: https://bses.in.ua/journals/2019/37_2019/20.pdf
6. Інноваційна стратегія розвитку підприємства в умовах адаптації до сучасних викликів. *Адаптивне управління: теорія і практика*. 2023. URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/565>

Стройванс Вікторія

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

спеціальності 051 «Економіка»,

Поліський національний університет

Науковий керівник: к. е. н., доцент

Грабчук Інна

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Виробничий потенціал підприємства є визначальним чинником його економічної стійкості, конкурентоспроможності та здатності до довгострокового розвитку, оскільки саме він формує матеріальну основу здійснення господарської діяльності та досягнення стратегічних цілей. Рациональне формування і використання виробничого потенціалу забезпечує ефективне функціонування підприємства, підвищення продуктивності та зміцнення його позицій на ринку.

Особливого значення зазначена проблема набуває в умовах повномасштабної війни, яка спричинила суттєві структурні зміни в економіці. Руйнування виробничих потужностей, релокація підприємств, порушення логістичних систем, скорочення трудового потенціалу та обмежений доступ до інвестиційних ресурсів значно ускладнюють процес ефективного використання виробничого потенціалу. Водночас підприємства змушені швидко адаптуватися до нових умов, підвищувати рівень гнучкості виробництва та впроваджувати інноваційні підходи до управління ресурсами.

У контексті післявоєнного відновлення економіки та інтеграції України до європейського економічного простору особливого значення набуває модернізація виробничого потенціалу підприємств відповідно до стандартів Європейського Союзу, що передбачає оновлення матеріально-технічної бази, цифровізацію виробничих процесів, підвищення енергоефективності та

розвиток людського капіталу та вимагає глибокого теоретичного осмислення підходів до оцінювання та управління виробничим потенціалом.

Разом з тим, виробничий потенціал підприємства залишається складною економічною категорією, яка характеризується багатокomпонентною структурою та значною залежністю від внутрішніх і зовнішніх факторів. Відсутність єдиного наукового підходу до визначення його сутності, структури та критеріїв ефективності ускладнює формування комплексної системи управління.

За таких умов актуальним є поглиблене дослідження теоретичних основ ефективності виробничого потенціалу підприємства, що дозволить сформувати науково обґрунтовані підходи до його розвитку, підвищити ефективність використання ресурсів та забезпечити стійке функціонування підприємств як у період воєнних викликів, так і в умовах післявоєнної трансформації економіки.

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки ефективне функціонування підприємств значною мірою залежить від рівня формування та використання їх виробничого потенціалу. Саме виробничий потенціал визначає можливості підприємства щодо здійснення виробничої діяльності, забезпечення конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей розвитку. Рациональне використання наявних ресурсів підприємства сприяє підвищенню продуктивності праці, зростанню обсягів виробництва та зміцненню економічної стійкості суб'єктів господарювання.

У науковій літературі виробничий потенціал підприємства розглядається як складова економічного потенціалу, яка характеризує сукупність ресурсів, можливостей та здатностей підприємства забезпечувати виробництво продукції або надання послуг відповідно до потреб ринку. Виробничий потенціал включає матеріальні, трудові, фінансові, технічні та інформаційні ресурси, які взаємодіють між собою у виробничому процесі.

Існує кілька основних наукових підходів до трактування сутності виробничого потенціалу підприємства. Найбільш поширеними є:

- ресурсний підхід, відповідно до якого виробничий потенціал визначається як сукупність ресурсів підприємства;
- структурний підхід, який передбачає розгляд взаємозв'язку між елементами виробничої системи;
- цільовий (результативний) підхід, що трактує виробничий потенціал як здатність підприємства досягати певних виробничих результатів.

Структура виробничого потенціалу підприємства є складною та багатокомпонентною і включає основні виробничі фонди, трудові та матеріальні ресурси, технологічні можливості та організаційно-управлінський потенціал, ефективне поєднання яких забезпечує безперервність виробничого процесу та досягнення стратегічних цілей підприємства та важливу роль відіграє рівень інноваційності виробництва і впровадження сучасних технологій, що підвищують ефективність використання ресурсів, а ефективність виробничого потенціалу визначається ступенем використання ресурсів для отримання максимального результату при мінімальних витратах і характеризується такими показниками, як продуктивність праці, фондоддача, рентабельність виробництва, рівень використання виробничих потужностей та загальна економічна результативність діяльності підприємства, на яку впливають технічний рівень виробництва, кваліфікація персоналу, ефективність системи управління, рівень інноваційного розвитку та організація виробничих процесів [2, 3, 5]. Складові виробничого потенціалу та фактори впливу на ефективність використання виробничого потенціалу наведено на рис. 1.

У сучасних умовах особливого значення набуває дослідження інноваційних аспектів розвитку виробничого потенціалу. Впровадження інновацій, цифровізація виробництва, автоматизація процесів і використання сучасних технологій сприяють підвищенню ефективності використання ресурсів підприємства.

Не менш важливим є управління виробничим потенціалом підприємства, яке передбачає формування ефективної системи планування,

організації та контролю за використанням ресурсів. Раціональне управління дозволяє оптимізувати виробничі процеси, зменшити витрати та підвищити конкурентоспроможність підприємства.

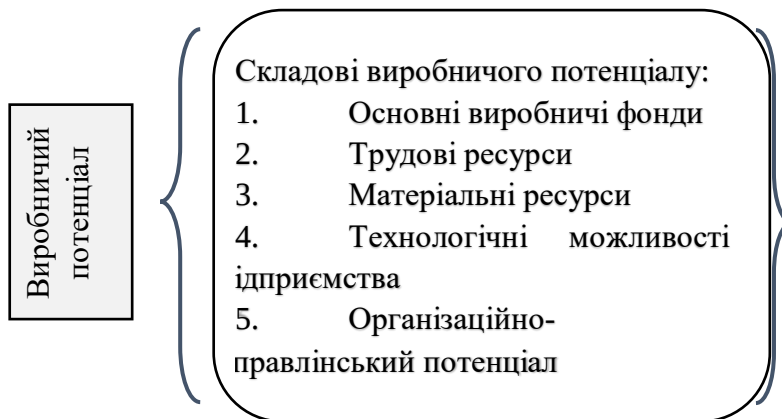


Рис.1. Складові виробничого потенціалу та фактори впливу на ефективність використання виробничого потенціалу

Джерело: розроблено автором за джерелом [1,2,4]

Завершальним напрямком є обґрунтування шляхів підвищення ефективності виробничого потенціалу та забезпечення сталого розвитку підприємства. Це передбачає модернізацію основних фондів, підвищення кваліфікації персоналу, впровадження інноваційних технологій, вдосконалення системи управління та адаптацію підприємства до змін ринкового середовища.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що виробничий потенціал підприємства є складною, багатокомпонентною та динамічною економічною категорією, яка визначає здатність суб'єкта господарювання здійснювати ефективну виробничу діяльність і досягати стратегічних цілей розвитку. Встановлено, що підвищення ефективності використання виробничого потенціалу потребує: впровадження сучасних технологій та інновацій; модернізації виробничих потужностей; удосконалення системи управління підприємством; розвитку кадрового потенціалу; залучення інвестиційних ресурсів.

Отже, ефективне управління виробничим потенціалом є ключовою умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства, його

економічної стійкості та довгострокового розвитку. Реалізація комплексного підходу до формування та використання виробничого потенціалу дозволяє підприємствам адаптуватися до сучасних викликів та досягати високих результатів господарської діяльності.

Список використаних джерел:

1. Ареш'єва О. В., Долженко Д. М. Теоретичне підґрунтя формування економічного потенціалу підприємства в умовах посилення транспарентності розвиткових процесів. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія «Економіка». 2024. № 36. URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/641> (дата звернення: 16.03.2026).
2. Грабчук І., Самсонюк В., Твардовська І. Управління інноваціями у підприємстві // *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-145>.
3. Данилов А. В., Кавтиш О. П. Теоретичні підходи до сутності виробничого потенціалу промислового підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2017. URL: <https://sb-keip.kpi.ua/article/view/87671> (дата звернення: 16.03.2026).
4. Карась Ю. Теоретичний зміст поняття «виробничий потенціал» аграрного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2032> (дата звернення: 16.03.2026).
5. Кудіна Д. М. Управління виробничим потенціалом суб'єкта господарювання: кваліфікаційна робота. *Харків: Державний біотехнологічний університет*, 2024.
6. Коваль З. О. Теоретичні підходи оцінювання та формування стратегічного потенціалу підприємств. *SEMI*. 2025. Т. 9, № 2. С. 28–40. URL: <https://science.lpnu.ua/uk/semi/vsi-vypusky/volume-9-number-2-2025/teoretychni-pidhody-osinyuvannya-ta-formuvannya> (дата звернення: 16.03.2026).

Ткачук Василь

д.е.н., професор,

Поліський національний університет

**СТРАТЕГІЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ
ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ**

Сучасна трансформаційна економіка, що формується під впливом воєнних дій, глобальних криз та структурної перебудови ринкових механізмів, висуває нові вимоги до управління аграрним сектором. Глибокі інституційні зміни, нестабільність фінансових ринків, зниження інвестиційної привабливості сільського господарства та загрози продовольчій безпеці зумовлюють необхідність пошуку нових підходів до організації аграрного

виробництва. За таких умов диверсифікація виробничо-господарської діяльності стає ключовим інструментом забезпечення адаптивності, стійкості та розвитку сільськогосподарських підприємств.

Диверсифікація в аграрному секторі розглядається, як процес розширення видів діяльності підприємства з метою підвищення його економічної ефективності, зменшення залежності від одного продукту чи ринку та забезпечення довгострокової стійкості. Багатогалузевий розвиток передбачає створення в межах одного підприємства кількох взаємопов'язаних або незалежних напрямів діяльності, які дозволяють збалансувати виробниче навантаження, уникнути сезонних коливань та стабілізувати доходи [1].

Основними детермінантами диверсифікації аграрного підприємства є:

- зовнішні ризики: кліматичні зміни, воєнні дії, волатильність ринків;
- економічні чинники: зниження платоспроможності населення, доступ до фінансування;
- інституційні умови: державна підтримка, податкові стимули, наявність інфраструктури;
- внутрішні ресурси: кадровий потенціал, рівень механізації, інноваційна спроможність.

Рівень диверсифікації залежить від поєднання вищезазначених чинників і здатності підприємства управляти ними в умовах мінливого середовища. Ефективне управління диверсифікацією передбачає не лише стратегічне планування напрямів розвитку, а й гнучке реагування на зовнішні виклики, адаптацію виробничої структури та оптимальне використання ресурсів [2].

На практиці диверсифікація в аграрних підприємствах України відбувається за кількома напрямками.

Зокрема, впровадження нішевих культур (сорго, нут, льон, гірчиця, квасоля, спельта) зумовлене їхньою високою експортною привабливістю, адаптивністю до кліматичних умов України та зростанням внутрішнього попиту. Так, площі під нішевими культурами за останні роки зросли на 27%, а

їх експорт зріс на 180 тис. тонн. Вирощування нішевих культур, з огляду на стабільний попит з боку європейських імпортерів, стає привабливою альтернативою традиційним культурам. Впровадження зазначених культур сприяє підвищенню доданої вартості, ефективному використанню маргінальних земель та залученню підприємств до високорентабельних сегментів ринку [4].

Іншим перспективним напрямом є вирощування лікарських і технічних культур (ехінацея, лаванда, коноплі технічні). Ці культури привабливі з огляду на їхню високу додану вартість, зростання попиту на ринку здорового харчування, косметичної та фармацевтичної продукції, а також екологічну безпечність виробництва. У 2023-2005 роках площі під цими культурами зросли на 32% порівняно з попереднім роком, що свідчить про високий інтерес з боку інвесторів і переробних підприємств. Розвиток цього напрямку вимагає дотримання спеціального законодавчого регулювання, проте може стати джерелом стабільного прибутку для експортерів цієї продукції.

Розвиток переробки сільськогосподарської продукції (олії, борошна, соків, сухофруктів): цей напрям дозволяє створювати додану вартість на базі власної сировини, зменшувати залежність від кон'юнктури ринку сировинної продукції та стабілізувати доходи. Зокрема, підприємства, що займаються первинною і глибокою переробкою зернових і олійних культур, демонструють вищі показники рентабельності. За даними Держстату, у 2024 році понад 35% аграрних підприємств, що мали переробні потужності, мали чистий прибуток вище середньогалузевого рівня.

Популярними напрямками є інтеграція аграрного та енергетичного виробництва що передбачає впровадження відновлюваних джерел енергії. Цей напрям дає змогу сільськогосподарським підприємствам ефективно використовувати відходи рослинництва та тваринництва для генерації енергії, знижуючи залежність від викопного палива та витрати на енергозабезпечення. Біогазові комплекси активно впроваджують у господарствах із розвиненим

тваринництвом, що дозволяє виробляти тепло й електроенергію для внутрішніх потреб або продажу в мережу.

Успішність впровадження диверсифікації залежить від наявності детального бізнес-плану, ринкових досліджень та доступу до фінансування. Одним із дієвих інструментів є залучення міжнародної технічної допомоги, що сприяє підвищенню інвестиційної привабливості проєктів [3]. На рівні підприємств важливим кроком є створення окремих центрів прибутку, які дають змогу автономно оцінювати рентабельність кожного напрямку діяльності. Це підвищує прозорість управлінських рішень і сприяє ефективному розподілу ресурсів.

Таким чином дослідження доводить, що Диверсифікація виробничо-господарської діяльності є дієвим інструментом підвищення конкурентоспроможності та стійкості аграрних підприємств в умовах трансформаційної економіки. Управлінський аспект цього процесу полягає у здатності підприємства стратегічно планувати та ефективно реалізовувати нові напрями діяльності з урахуванням ризиків і можливостей. Вона забезпечує не лише адаптацію до викликів зовнішнього середовища, але й формує підґрунтя для довгострокового розвитку на засадах сталості. Важливо підкреслити, що результативність диверсифікації значною мірою залежить від доступу до фінансування, наявності кваліфікованого управлінського персоналу, ринкової інформації та державної підтримки. Зокрема, успішні підприємства активно залучають міжнародну технічну допомогу, інвестують у цифровізацію, формують партнерства й кооперативні моделі господарювання. Отже, диверсифікація — це не лише реакція на виклики, а проактивна стратегія формування нових точок зростання для аграрного бізнесу в Україні.

Список використаних джерел

1. Сатир Л. М., Свиноус І. В. Організаційно-економічні аспекти диверсифікації виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств. *Вісник аграрної науки*. 2015. №8. С. 66—70.
2. Брицкан О. М. Диверсифікація виробничо-господарської діяльності агроформувань. *Агросвіт*. 2014. № 23. С.72—76.

3. . Талавирия М.П., Горай А.О., Розвиток сільських територій в умовах децентралізації URL:http://eaprk.org.ua/sites/default/files/eaprk/2018/11/eaprk_2018_11_p_75_79.pdf (дата звернення: 12.08.2022).

4. Чукіна І. В., Коваленко Г. О., Жмуденко В. О. Напрями і стратегічні пріоритети ефективного розвитку виробничо-господарської структури аграрних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 6. С. 21—26.

Чобіток Вікторія

д.е.н., професор

Кошарний Кирило

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

АНАЛІЗ ДИНАМІКИ ЗОЛОТО-ВАЛЮТНИХ РЕЗЕРВІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНИХ КРИЗ

Золото-валютні резерви є одним із ключових індикаторів макроекономічної стабільності держави, оскільки вони забезпечують підтримку національної валюти, виконання міжнародних зобов'язань та формування довіри до фінансової системи країни. В умовах економічних криз значення міжнародних резервів суттєво зростає, адже саме вони виступають інструментом пом'якшення валютних шоків, стабілізації платіжного балансу та стримування інфляційних процесів. Для України проблема динаміки золото-валютних резервів є особливо актуальною через тривалий вплив зовнішніх та внутрішніх кризових факторів, зокрема військових дій, валютної нестабільності, зростання державного боргу, інфляційного тиску та залежності від міжнародної фінансової допомоги. Аналіз змін обсягів резервів дозволяє оцінити рівень фінансової безпеки держави та ефективність монетарної політики Національного банку України.

Динаміка золото-валютних резервів України в кризові періоди характеризується високою волатильністю та значною залежністю від зовнішньоекономічної кон'юнктури. Під час фінансових потрясінь

Національний банк змушений активно використовувати резерви для здійснення валютних інтервенцій, підтримки стабільності гривні та виконання боргових зобов'язань держави. Зокрема, упродовж 2025–2026 років спостерігалось як зростання резервів до історичних максимумів завдяки міжнародній фінансовій підтримці, так і їх скорочення через необхідність фінансування дефіциту платіжного балансу та обслуговування зовнішнього боргу. Водночас значна частка резервів формується саме за рахунок зовнішніх кредитів і грантів, що свідчить про залежність економіки України від міжнародних партнерів та підвищує ризики втрати фінансової стійкості у разі скорочення зовнішнього фінансування (рис.1, 2).

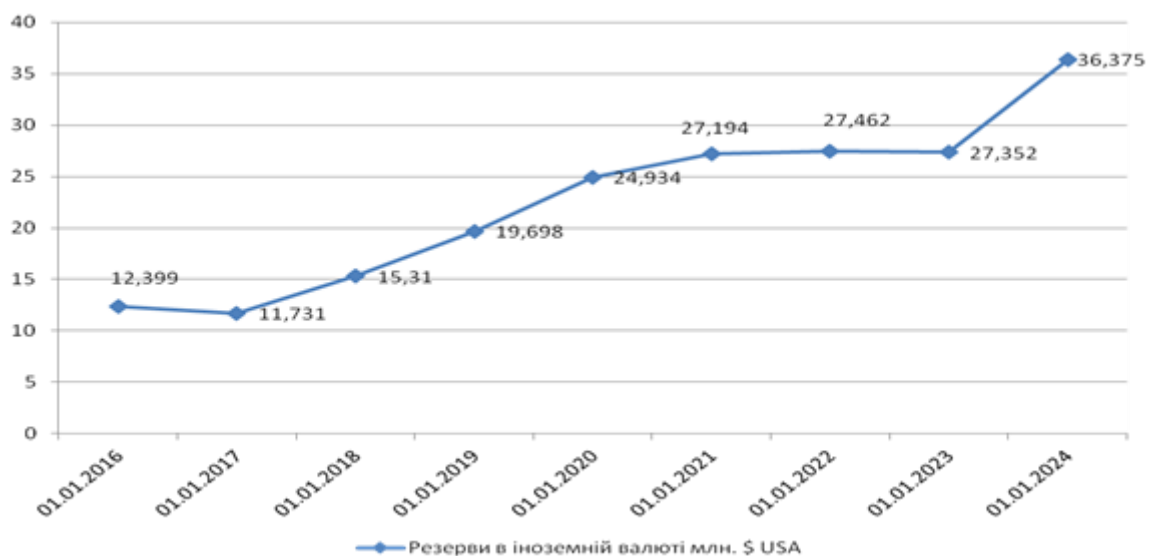


**Рис. 1. Динаміка резервів в іноземній валюті в Україні за 2016-2024 рр.,
млн. дол.**

Проблематика аналізу золото-валютних резервів України також полягає у необхідності забезпечення оптимального рівня резервних активів в умовах невизначеності та глобальних економічних трансформацій. Недостатній обсяг резервів може спричинити девальваційний тиск, посилення інфляції та зниження інвестиційної привабливості країни, тоді як надмірне накопичення резервів потребує значних фінансових витрат на їх утримання. Особливої уваги потребує питання ефективності використання резервів у періоди криз, оскільки їх швидке скорочення може негативно впливати на довіру інвесторів та міжнародних кредиторів. У сучасних умовах важливим завданням

державної економічної політики є формування механізмів диверсифікації джерел наповнення резервів, зниження залежності від зовнішніх запозичень та забезпечення довгострокової валютно-фінансової стабільності України [1-3].

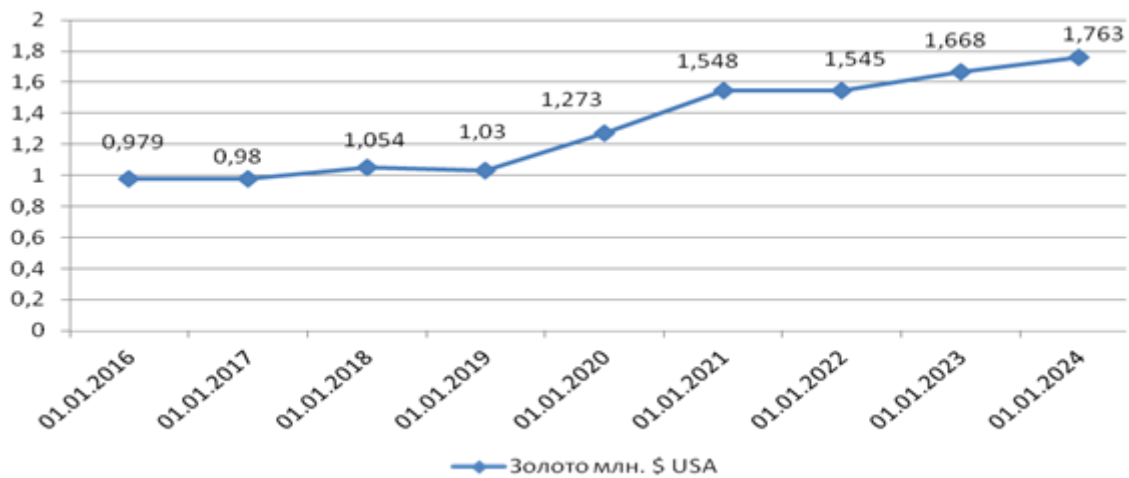


Рис. 2. Динаміка запасів золота в Україні за 2016-2024 рр, млн.дол.

Джерело: сформовано авторами

Аналіз золото-валютних резервів України за 2016–2024 рр. свідчить про загальну тенденцію до їхнього зростання та зміцнення фінансової стійкості держави. Обсяг резервів в іноземній валюті збільшився з 12,399 млрд. дол. США станом на 31.01.2016 р. до 36,375 млрд. дол. США станом на 31.01.2024 р., тобто майже у три рази. Після незначного скорочення у 2017 р. спостерігається стабільне нарощування резервів, особливо у 2018–2020 рр. та у 2024 р. Це свідчить про покращення зовнішньоекономічної ситуації, активізацію міжнародної фінансової підтримки, збільшення валютних надходжень та ефективну політику Національного банку України щодо підтримки макроекономічної стабільності.

Позитивна динаміка характерна і для золотих резервів України. Якщо у 2016 р. обсяг золота становив 0,979 млрд. дол. США, то у 2024 р. він досяг 1,763 млрд дол. США. Найбільш помітне зростання відбулося після 2020 р., що свідчить про посилення ролі золота як стратегічного резервного активу в умовах глобальної економічної нестабільності та фінансових ризиків. Загалом зростання золото-валютних резервів характеризує підвищення рівня

фінансової безпеки держави, зміцнення довіри міжнародних партнерів та здатність України забезпечувати стабільність національної валюти й виконувати міжнародні фінансові зобов'язання.

Стратегічним напрямом підвищення рівня золото-валютних резервів України є забезпечення макроекономічної стабільності та зміцнення експортного потенціалу держави. Зростання обсягів валютних надходжень можливе за рахунок розвитку конкурентоспроможних галузей економіки, диверсифікації експорту, збільшення частки продукції з високою доданою вартістю та розширення присутності України на міжнародних ринках. Важливу роль у цьому процесі відіграє стимулювання інноваційного розвитку, цифровізації економіки та підтримка вітчизняного виробництва. З наукової точки зору, стабільне позитивне сальдо платіжного балансу є одним із ключових факторів накопичення міжнародних резервів та забезпечення фінансової безпеки держави.

Другим важливим стратегічним рішенням є підвищення ефективності монетарної та валютної політики Національного банку України. Для зміцнення золото-валютних резервів необхідно забезпечити стабільність національної валюти, стримування інфляційних процесів та підвищення довіри населення і міжнародних інвесторів до банківської системи. Значний вплив на обсяг резервів має активне залучення міжнародної фінансової допомоги, співпраця з Міжнародним валютним фондом, Світовим банком та іншими міжнародними фінансовими інституціями. Крім того, доцільним є удосконалення механізмів управління резервними активами, диверсифікація їх структури та збільшення частки монетарного золота як стратегічного інструменту захисту від глобальних фінансових ризиків.

Важливим напрямом нарощення золото-валютних запасів є створення сприятливого інвестиційного клімату та забезпечення високого рівня економічної безпеки держави. Залучення прямих іноземних інвестицій сприятиме збільшенню валютних надходжень, розвитку національного виробництва та підвищенню рівня міжнародної конкурентоспроможності

України. Для цього необхідно реалізувати комплекс структурних реформ, спрямованих на вдосконалення правової системи, зниження рівня корупції, забезпечення прозорості економічних процесів та підтримку підприємницької діяльності. Науково обґрунтований підхід до формування резервної політики передбачає поєднання економічного зростання, фінансової стабільності та ефективного державного управління, що в сукупності забезпечуватиме довгострокове зміцнення золото-валютних резервів України.

Список використаних джерел:

1. Деркач Ю. Б., Погорелова М. Ю. Оцінка достатності міжнародних резервів України та Ізраїлю. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2024. № 3-4 (316-317). С. 48–54.
2. Ксеніта А. В. Комплексна оцінка сучасного стану економічної безпеки країни : кваліфікаційна робота магістра. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2025. 127 с.
3. Чобіток В., Мацишин М. Формування джерел фінансування розвитку підприємницької діяльності в Україні. Development Service Industry Management. 2024. № 3. С. 24–34. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(4\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(4)).

СУТНІСТЬ ТА ОСНОВНІ ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах розвитку економіки конкурентоспроможність підприємства є однією з ключових умов його ефективного функціонування та довгострокового розвитку. Посилення конкуренції, швидкі технологічні зміни, глобалізація ринків і зростання вимог споживачів зумовлюють необхідність формування стійких конкурентних переваг. Конкурентоспроможність підприємства визначається як здатність ефективно використовувати наявні ресурси, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стабільні позиції на ринку.

В умовах воєнного стану в Україні значення конкурентоспроможності підприємств суттєво зростає. Воєнні дії спричинили значні труднощі для суб'єктів господарювання, серед яких порушення логістичних ланцюгів, зростання витрат виробництва, скорочення попиту та нестабільність ринкового середовища. За таких умов підприємства змушені швидко адаптуватися до нових викликів, впроваджувати антикризові управлінські рішення, диверсифікувати ринки збуту та підвищувати гнучкість управління [2]. Саме здатність до адаптації, інноваційності та ефективного використання ресурсів стає основою забезпечення конкурентних переваг підприємства. Україна, в контексті повоєнного відновлення, потребує структурної трансформації національної економіки, що зумовлює необхідність перегляду стратегічних орієнтирів розвитку бізнесу для забезпечення його ефективності, стійкості та інноваційності.

Метою дослідження було теоретично обґрунтувати сутність стратегічних орієнтирів розвитку бізнесу, проаналізувати сучасні виклики бізнес-середовища та розробити рекомендації щодо потреб підприємницького сектору під час післявоєнної відбудови економіки України.

Стратегічні орієнтири підвищення конкурентоспроможності підприємства доцільно узгоджувати з його внутрішнім потенціалом та із зовнішніми викликами. Особливого значення набуває узгодження державної політики з потребами підприємницького сектору, які спрямовані на стимулювання інвестицій у виробничий процес підприємства та розвиток персоналу. Відтак, пріоритетність стратегічних підходів визначається інноваційністю та стійкістю бізнесу в повоєнних умовах [1].

За результатами узагальнення наукових досліджень, встановлено що сутність конкурентоспроможності підприємства доцільно розглядати через систему її основних складових: виробничу, фінансову, управлінську, інноваційну та маркетингову. Основні складові конкурентоспроможності наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Основні складові конкурентоспроможності підприємства

Складова	Характеристика
Виробнича	• Рівень технологій, що використовуються на підприємстві • Якість продукції та відповідність стандартам • Ефективність виробничих процесів та використання ресурсів
Фінансова	• Платоспроможність та ліквідність підприємства • Фінансова стійкість і незалежність • Ефективність використання капіталу та прибутковість
Управлінська	• Раціональна організаційна структура управління • Стратегічне планування та прийняття рішень • Система контролю, координації та мотивації персоналу
Маркетингова	• Ефективна політика збуту та просування продукції • Позиціонування підприємства на цільових ринках • Робота з клієнтами та формування їх лояльності
Інноваційна	• Впровадження нових технологій та інноваційних рішень • Модернізація та оновлення виробничих потужностей

Джерело: сформовано автором на основі [2, 4]

Як видно з табл. 1, конкурентоспроможність має комплексний характер і формується під впливом різних аспектів діяльності підприємства. Відсутність розвитку хоча б однієї складової може негативно впливати на загальний рівень

конкурентних позицій. Формування конкурентоспроможності підприємства відбувається під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, які наведено на рис. 1.

Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
• Рівень технологічного оснащення • Ефективність управління • Фінансова стійкість • Якість продукції • Кадровий потенціал	• Рівень конкуренції на ринку • Державне регулювання • Макроекономічна ситуація • Платоспроможність споживачів • Інфляційні процеси

Рис. 1. Фактори формування конкурентоспроможності підприємства

Джерело: розроблено автором за джерелами [2;4]

До внутрішніх факторів належать кадровий потенціал, рівень менеджменту, фінансові ресурси, технологічне забезпечення та інноваційна активність підприємства. Зовнішні фактори охоплюють державне регулювання, рівень інфляції, податкову політику, конкурентне середовище та загальний стан економіки. В умовах війни особливого значення набуває підтримка бізнесу з боку держави та міжнародних партнерів, що сприяє збереженню економічної стійкості підприємств (рис. 2).

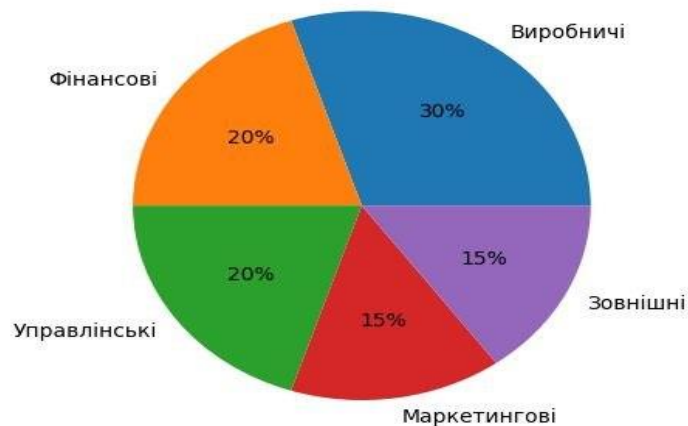


Рис. 2. Структура впливу факторів на конкурентоспроможність підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [3;5].

За даними Державної служби статистики України, у 2024-2025 рр. значна частина підприємств була змушена змінити напрями діяльності, оптимізувати витрати та впроваджувати нові підходи до організації виробництва з метою збереження конкурентних позицій на ринку [5]. Це свідчить про необхідність

постійного вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю в сучасних умовах.

Отже, конкурентоспроможність підприємства є комплексною економічною категорією, яка формується під впливом взаємопов'язаних внутрішніх і зовнішніх факторів. В умовах воєнної економіки її забезпечення потребує високого рівня адаптивності, інноваційності та ефективного управління ресурсами. Комплексне врахування факторів конкурентоспроможності сприяє зміцненню ринкових позицій підприємства та забезпечує його стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Buhaichuk, V., Sytniakivska, S., Haiduchok, T., Kubrak, S., & Grabchuk, I. (2025). Strategic guidelines for business development in the context of post-war economic reconstruction in Ukraine. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series «Economics»*, 12(3), 74-83. doi: 10.52566/msu-econ3.2025.74.
2. Даценко Г. В., Коцеруба Н. В., Крупельницька І. Г. та ін. Аналітичний інструментарій посилення конкурентоспроможності підприємств у нестабільних економічних умовах «Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice». 2022. № 3 (44). С. 286–295. doi: 10.55643/fcaptr.3.44.2022.3785.
3. Державна служба статистики України. Офіційний вебсайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
4. Жалдак Г. П., Мамаджанов А. Р. Напрями та методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств, *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2022. № 22. doi: 10.20535/2307-5651.22.2022.259813.
5. Міністерство економіки України. Офіційний вебсайт. URL: <https://www.me.gov.ua>.

АДАПТАЦІЯ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ ПІДТРИМКИ ЕКСПОРТУ У КРИЗОВИХ УМОВАХ ДЛЯ УКРАЇНИ

В ході повномасштабного вторгнення Україна стикається з втратами виробничих потужностей через руйнування інфраструктури та захоплення частини територій на яких розташовані підприємства. Це призводить до розірвання ланцюгів постачання, падіння довіри інвесторів, - в результаті знижується доля експорту країни. Перелічені тенденції стосуються не тільки економіки України, а і більшості країн, що пережили війни. Досліджуючи сучасні економічні теорії та концепції моделей економічного розвитку інших країн, що пережили збройні конфлікти або економічні кризи, можна прогнозувати та будувати план відновлення експортного потенціалу України в повоєнні роки.

Основою для успішного відновлення економіки країни стає переформатуванні концепції економічної моделі країни. В результаті країна проходить складний шлях диверсифікації товарів і ринків, просування нових товарів та послуг, перехід до експорту товарів з більшою доданою вартістю, або більш технологічних товарів [7]. В світі існують країни, які змогли переформатувати свій експорт після війни. Прикладами таких країн можуть бути:

1. Колумбія, яка зробила ставку на розвиток малого та середнього бізнесу в агропромисловому сегменті, інвестувавши в логістику і безпеку зони експорту, отримала доступ до ринків США та ЄС. В результаті Колумбія

збільшила експорт квітів, фруктів, ІТ-технологій, зменшивши таким чином плантації кокаїну [1].

2. Південна Корея, на відміну від Колумбії, зробила ставку на підтримку великих виробників-експортерів, які отримали субсидії та пільгові кредити від держави, яка в свою чергу просувала експорт. В результаті Південна Корея здійснила перехід від аграрної до високотехнологічної промислової моделі економіки, орієнтованої на експорт [2].

3. Концепція моделі економічного розвитку Руанде, після закінчення громадянської війни (1990-1994 років), полягала в розвитку маркетингу одного продукту для експорту: кави, як преміального бренду. Економічна модель включала в себе державні програми підтримки дрібних виробників, залучення прямих інвестицій у переробку, розвиток туризму і послуг. В результаті Руанде отримала підвищення доданої вартості в сільському господарстві, що призвело до зростання доходів від експорту [3].

Наведені вище три концепції моделей економічного розвитку країн, що пережили збройні конфлікти, або економічні кризи, є гарними прикладами успішних практик переформатування моделей економічного розвитку, але вони не є гарними прикладами для наслідування Україною тому що кожна модель розвитку має спиратися на низку географічних, політичних та соціальних факторів, притаманних саме цій країні чи регіону. Тому для більш глибокого аналізу переформатування економіки країни вважаємо за доцільне глибше дослідити приклад Боснії і Герцеговини, - європейської країни, що схожа з Україною географічним розташуванням, устроєм та приналежністю до родини слов'янських народів.

Після війни (1992-1995 років) Боснія і Герцеговина пододала складний шлях від зруйнованої економіки до моделі, орієнтованої на експорт промислової продукції та інтеграцію в європейські виробничі ланцюги. Особливою ознакою трансформації моделі економічного розвитку країни стала орієнтація на потреби європейського ринку. Після закінчення війни концепція переформатування економіки Боснії і Герцеговини полягала в

відновленні промислового виробництва з інтеграцією у виробничі ланцюги ЄС; також ставка була зроблена на переорієнтацію з сировини на продукцію з більшою доданою вартістю. В своїй роботі «Bosnia And Herzegovina's Surprising Export Performance» Bartlomiej Kaminski та Francis Ng відзначають: «Експорт Боснії та Герцеговини демонстрував сильну динаміку, що випереджала темпи зростання експорту майже щороку протягом 1997–2007 років, у поєднанні з переходом до експортних товарів з вищою доданою вартістю. Хоча її показники протягом періоду 1996–2000 років після закінчення війни наприкінці 1995 року не були несподіванкою, враховуючи відносно низький приплив прямих іноземних інвестицій та слабкі сторони інвестиційного клімату, її подальші експортні показники стали несподіванкою» [4].

Боснія і Герцеговина, після завершення війни модернізувала деревопереробні комбінати, продукцію цих комбінатів сертифікувала під стандарти ЄС, що відкрило ринок Європейських країн для меблевої промисловості Боснії і Герцеговини. В результаті деревообробка та виробництво меблів стали одними з головних експортних галузей країни [5].

Одночасно з деревопереробною галуззю відбувалася приватизація металургійних підприємств Боснії і Герцеговини та залучення іноземного капіталу в металургію, що призвело до модернізації, оновлення металургійної галузі і виходу товарів металургійної галузі на експорт до Австрії, Німеччини, Італії. Країна переформовувалася на експорт товарів з високою доданою вартістю: частин до автомобілів, кабельну продукцію, деталі для машинобудування, металоконструкції. У 2025 році металева та електротехнічна промисловості сформували 44% експорту країни [6]. Виробництво компонентів для автомобілів стало однією з основ нової експортної моделі Боснії і Герцеговини. Відносно дешева робоча сила, відповідність Європейським стандартам та наближеність до автогігантів Німеччини, Франції спонукали іноземні компанії відкривати виробництва комплектуючих в Боснії і Герцеговини.

Розвиток деревопереробної та металургійної галузей сприяли подальшому розвитку енергетичного сектору та гірничодобувному сектору економіки. Після реконструкції ГЕС та ТЕС за міжнародного фінансування та відновлення зруйнованих електромереж країна стала одним із небагатьох експортерів електроенергії на Балканах, маючи надлишок власної електрогенерації.

Підсумовуючи успішний досвід моделі економічного розвитку повоєнної Боснії і Герцеговини можна зазначити, що країна: зайняла реалістичну нішу в секторі машинобудування, не намагаючись створити власний бренд; інтегрувалася у європейські виробничі мережі не як кінцевий виробник, а як постачальник компонентів; розвинула видобуток та збагачення критичних мінералів, необхідних для металургійного сектору; в деревопереробній промисловості перейшла від експорту сировини до експорту готової продукції з високою доданою вартістю; спираючись на розвинену важку промисловість розвинула логістику та енергетичний сектор.

Успішний досвід економічного розвитку повоєнної Боснії і Герцеговини може бути дуже корисним для України; він вказує на вектори якими може рухатися економіка зруйнованої під час війни країни, що прагне до Євроінтеграції і географічно розташована в Європі. З прикладів Боснії і Герцеговини для України можуть бути використані такі компоненти моделі економічного розвитку: приведення якості товарів до європейських стандартів, інтеграція у виробничі ланцюги ЄС, залучення іноземних інвестицій, розвиток експорту товарів з високою доданою вартістю, диверсифікація ринків, інвестиції у відбудову та подальший розвиток логістичної та енергетичної інфраструктури.

Наведені чотири приклади трансформації моделей економічного розвитку економіки в країнах, що пережили збройні конфлікти або економічні кризи показують, що пріоритети трансформацій повинні бути реалістичними, орієнтованими на конкурентні переваги країни та її географічного положення, поєднувати короткострокову відбудову інфраструктури з довгостроковою

трансформацією моделі економіки та враховувати наявні компетенції, досвід країни. Доцільним є фокусування на 2-4 пріоритетних секторах промисловості з високим потенціалом доданої вартості та подальшим розширенням на інші сектори не упускаючи логістику, енергетику, тощо.

Список використаних джерел:

1. World Bank Group, Colombia. World Bank. URL: <https://www.worldbank.org/ext/en/country/colombia> (дата звернення: 02.06.2026).
2. World Bank Group, Korea. World Bank. URL: <https://www.worldbank.org/ext/en/country/korea> (дата звернення: 02.06.2026).
3. World Bank Group, Rwanda. World Bank. URL: <https://www.worldbank.org/ext/en/country/rwanda> (дата звернення: 02.06.2026).
4. Kaminski B., Ng F. Bosnia And Herzegovina's Surprising Export Performance. ResearchGate. URL: https://www.researchgate.net/publication/233575618_Bosnia_And_Herzegovina%27s_Surprising_Export_Performance (дата звернення: 02.06.2026).
5. Bosnia and Herzegovina Trade Analysis: What Drives Exports and Imports in 2025? Sarajevo Times. URL: <https://sarajevotimes.com/bosnia-and-herzegovina-trade-analysis-what-drives-exports-and-imports-in-2025/> (дата звернення: 02.06.2026).
6. Western Balkans Competitiveness Outlook 2024: Bosnia and Herzegovina. OECD. URL: https://www.oecd.org/en/publications/western-balkans-competitiveness-outlook-2024-bosnia-and-herzegovina_82e0432e-en/full-report/component-7.html (дата звернення: 02.06.2026).
7. Yakovenko, Y., & Shaptala, R. (2026). Digital protectionism versus open digital markets: analysis of technology diffusion in European economies. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 1–16. <https://doi.org/10.1080/13511610.2026.2657564> (дата звернення: 02.06.2026).

Чайковський Ілля

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

спеціальності 051 «Економіка»,

Поліський національний університет

**ВИБІР НАПРЯМІВ ТА МОДЕЛЕЙ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ
ЗЕРНОПРОДУКТОВОГО ПІДКОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ В УМОВАХ
СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ**

Найбільш актуальними питаннями при плануванні інвестиційної діяльності у диверсифікацію підприємств зернопродуктового підкомплексу

України є вибір правильного напрямку, який забезпечить баланс між модернізацією поточної зернової та борошномельної інфраструктури та періодом окупності капіталовкладень. В умовах військових ризиків нагально перед прийняттям рішень про диверсифікацію перед керівним складом підприємств постають сучасні виклики. По перше, це - правильність вибору критеріїв визначення конкурентоспроможності підприємств зернопродуктового підкомплексу в довгостроковій перспективі: за рахунок масштабування, переробки чи позиції у міжнародних ланцюгах постачання. По друге - вибір напрямку диверсифікації діяльності у переробку біоетанолу (кукурудза, пшениця) та біогазу (кукурудза) [1]. Для держави в цілому розвиток напрямку біоенергетики – вибір стратегічної ставки, умови енергетичної незалежності.

Сучасними викликами для зернопродуктового підкомплексу є актуальність побудови логістики майбутнього, чи залучення поточної інфраструктури; вибір напрямів подолання вразливостей ланцюгів постачання та експорту. Актуальним є вибір горизонтального, вертикального чи конгломератного напрямку диверсифікації як баланс між залежністю від ринків Європейського Союзу та необхідність диверсифікації продукції зернопродуктового підкомплексу на глобальних ринках. При оцінці вибору правильної стратегії диверсифікації є прогнозування визначальної ролі суб'єктів формування майбутнього бізнес-впливу на зернопродуктовий підкомплекс – держави, бізнесу чи геополітики.

Після років повномасштабної війни зернопродуктовий підкомплекс проходить шлях структурних змін, структурної адаптації, пошуку шляхів диверсифікації діяльності в умовах невизначеності, проводить перебудову логістичних ланцюгів, підвищує операційну ефективність і поступово здійснює перехід до розвитку переробки, а отже до вибору зв'язного та незв'язного напрямку вертикальної диверсифікації. Горизонтальна диверсифікація діяльності підприємств передбачає вибір найбільш маржинальних культур і відповідно правильний розподіл посівних площ.

Станом на 2 червня 2026 року українські аграрії засіяли 5,84 млн га ярих зернових та зернобобових культур, що становить 97% від прогнозованих площ. Зокрема, посіяно: ярої пшениці – 186,2 тис. га; ярого ячменю – 713,4 тис. га; гороху – 259,5 тис. га; вівса – 137,5 тис. га; кукурудзи – 4 336,6 тис. га; проса – 37,6 тис. га. гречки – 51,1 тис. га. Технічними культурами засіяно 6,9 млн га (95% від прогнозу). Структура посівних площ за 2025/2026 рік свідчить про те, що відбувається зміщення до вирощування технічних культур через більшу маржинальність в прибутку порівняно з зерновими культурами [5]. Площа посіву озимих на зерно у 2025 році становить приблизно 5,4 млн га, що на 4% менше за попередню кампанію. Серед олійних культур, зокрема, посів ріпаку на площі 1,1 млн га, що на 4,7% менше, ніж за минулорічний період. Осіння посівна відбувалась в умовах високого економічного, кліматичного та воєнного ризиків. Аналіз посівних площ озимих культур в Україні упродовж 2021-2024 років вказує на чітку тенденцію до зменшення посівних площ озимого жита та озимого ячменю, що пояснюється низькою економічною ефективністю порівняно з рентабельністю вирощування озимої пшениці, культури зі стійким попитом. За три роки у 2024 році порівняно з 2021 роком загальне зниження посівних площ під ячменем склало 612,4 тис. га (-56,7 %), а жита — 96,2 тис. га (-57,7 %) [4]. За даними ресурсу "УкрАгроКонсалт", показник рентабельності вирощування пшениці складає близько 30%, для соняшнику близько 50%. Аналогічні показники прибутковості мають і інші олійні культури – ріпак та соя[6].

Логістичні ризики в умовах воєнного стану змінюють диверсифікацію у інвестування розбудови елеваторної інфраструктури. Експортною зоною є зона припортових елеваторів потужністю до 10 млн. тон, яка має суттєві ризики. Тому підприємства все активніше проводять реконструкцію та розвиток внутрішньої елеваторної зони спрямованої на споживання зерна для тваринництва та переробки. Запровадження нової логістичної припортової елеваторної інфраструктури після закінчення воєнного стану дасть змогу знову повернутись до економії коштів на перевезенні зерна, обсяг економії коштів по

галузі в цілому може скласти близько 3 млрд. грн [3]. Модель сучасної елеваторної та борошномельної інфраструктури відбувається шляхом перенесення її ближче кордонів з ЄС, враховуючи перспективи вступу України.

Диверсифікація у переробку зерна є одним з ключових маркерів зростання інвестиційної привабливості агросектору у 2025–2026 роках. Вона дозволяє підвищити маржинальність бізнесу зернопродуктових підприємств та зменшити залежність від експортної логістики сировини. Основними напрямками є інвестиції у переробку зернових і бобових — виробництво борошна, круп, комбікормів; глибока переробка кукурудзи (крохмаль, біоетанол, сиропи). Результатами переробки кукурудзи на біоетанол є три види продукції: безпосередньо паливний етанол, суха післяспиртова барда (або висівки — високобілкові добавки, які йдуть на корми тваринам) і вуглекислий газ, який має подальше використання у харчовій промисловості, холодильних установках. Загальна різниця у вартості зерна кукурудзи і продуктів переробки склала 125 євро на тоні станом на 2021 рік [2].

Отже при виборі напрямів моделей диверсифікації діяльності підприємств зернопродуктового підкомплексу слід враховувати ряд факторів у напрямі вертикалізації, які впливають на збереження доданої вартості (власна сировина в замкнутому ланцюгу постачання): підвищенню ступеню переробки, а отже збільшенню частки продукції з високим рівнем обробки та створення ефективних виробництв із замкненим технологічним циклом; необхідності технічного переоснащення шляхом модернізації підприємств для підвищення якості продукції та зниження витрат на виробництво; правильний вибір маркетингової стратегії - правильного позиціонування продукту, що дозволить мати високу маржинальність за меншої потужності переробки.

Список використаних джерел:

1. Біоенергетика. Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України. 02.12.2024. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://saee.gov.ua/diialnist/vidnovliuvalna-enerhetyka/alternatyvna-enerhetyka/bioenerhetyka>
2. Глибока переробка зерна в Україні: привабливість доданої вартості та виклики виробництва. 27.09.2022. Електронний журнал *Елеваторист*. Режим доступу:

<https://elevatorist.com/blog/read/814-gliboka-pererobka-zerna-v-ukrayini-privablivist-dodanoyi-vartosti-ta-vikliki-virobnitstva>

3. Жук В.М. Розвиток зернового ринку. Наукове обґрунтування інтенсифікації виробництва зерна в Україні: виступи науковців на засіданні Президії Національної академії аграрних наук України. *Аграрна наука*, 2011. 156 с. С.92-101.

4. Озимі-2026. На яких культурах зосередились аграрії, а які випали із сівозміни. Агро портал. 17.11.2025. *Електронний ресурс*. Режим доступу: <https://agroportal.ua/publishing/infografika/ozimi-2026-na-yakih-kulturah-zoseredilis-agrariji-a-yaki-vipali-iz-sivozmini>.

5. Посівна-2026 виходить на фінішну пряму: аграрії засіяли вже 97% запланованих площ зернових. 02.06.2026 р. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. *Електронний ресурс*. Режим доступу: <https://me.gov.ua/News/Detail/c4d0f5ec-e4b0-47ad-bc85-45bfcfbba8e?lang=uk-UA&title=Posivna2026-VikhoditNaFinishnuPriamu-AgrariiZasiialiVzhe97-ZaplanovanihPloschZernovikh>

6. Україна змінює структуру посівів: у 2025/2026 МР олійні культури стали пріоритетом через низьку прибутковість зернових – аналітики. Інтерфакс Україна. 23.04.2026. *Електронний ресурс*. Режим доступу: <https://interfax.com.ua/news/economic/1161565.html>.

Яценко Анна

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

спеціальності 051 «Економіка»

Поліський національний університет

Науковий керівник: к. е. н., доцент

Грабчук Інна

ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ВИРОБНИЧОЇ ПОТУЖНОСТІ

Виробнича потужність підприємства є однією з ключових економічних категорій, що характеризує потенціал суб'єкта господарювання щодо випуску продукції у визначеному обсязі, номенклатурі та асортименті за умови повного та раціонального використання наявних основних засобів, трудових ресурсів, технологій і організації виробництва. У сучасних умовах господарювання виробнича потужність виступає не лише техніко-економічним показником, а й стратегічним інструментом забезпечення конкурентоспроможності, фінансової стійкості та адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища. [2]

За оцінками дослідників, рівень використання виробничих потужностей безпосередньо впливає на собівартість продукції, продуктивність праці, фондівіддачу та рентабельність діяльності. Так, підвищення коефіцієнта завантаження потужностей на 10 % може знизити умовно-постійні витрати на одиницю продукції на 5–8 %, що сприяє зростанню прибутковості підприємства.[3] Виробнича потужність підприємства формується під впливом п'яти основних груп чинників:

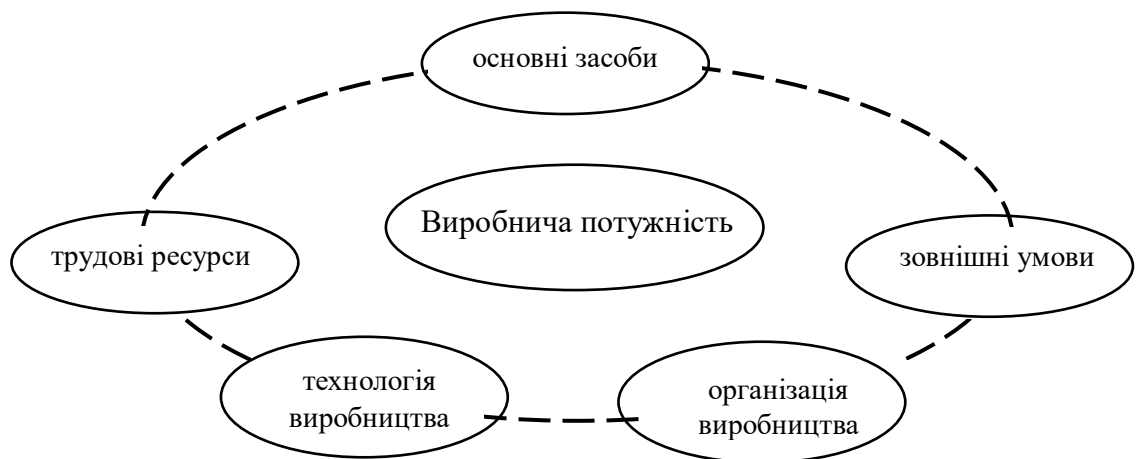


Рис. 1. Чинники формування та економічні результати використання виробничої потужності підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [1]

У науковій літературі існують різні підходи до трактування поняття «виробнича потужність». Більшість авторів розглядає її як максимально можливий річний випуск продукції за досягнутого рівня техніки, технології та організації виробництва. Економічна сутність цієї категорії полягає в тому, що вона відображає потенційну здатність підприємства генерувати додану вартість та доходи шляхом ефективного поєднання факторів виробництва. Виробнича потужність формується під впливом таких чинників, як кількість і технічний стан обладнання, рівень автоматизації, кваліфікація персоналу, режим роботи, тривалість виробничого циклу та забезпеченість сировиною. Формалізовано виробнича потужність може бути визначена як добуток продуктивності одиниці обладнання на кількість обладнання та ефективний

фонд часу його роботи. Саме цей показник використовується для обґрунтування виробничих програм, інвестиційних рішень та оцінки резервів зростання. [5]

Економічне значення виробничої потужності проявляється у її впливі на ключові результати діяльності підприємства. Якщо фактичний обсяг виробництва становить 8 тис. одиниць продукції при потужності 10 тис. одиниць, коефіцієнт використання потужності дорівнює 0,8, або 80 %. Це означає наявність резерву у 20 %, який може бути використаний без додаткових капіталовкладень. Для промислових підприємств оптимальним вважається рівень використання потужностей у межах 75–90 %, що забезпечує баланс між ефективністю та гнучкістю виробничої системи. Недовантаження потужностей призводить до зростання питомих витрат і втрати прибутку, тоді як перевантаження викликає прискорене зношення основних засобів та зниження якості продукції. [3]

В умовах повномасштабної війни в Україні економічна сутність виробничої потужності набуває особливого значення. За оцінками науковців Інституту економіки промисловості НАН України, обсяги реалізованої промислової продукції у перші роки війни скоротилися майже на третину внаслідок руйнування підприємств, окупації територій, дефіциту електроенергії та нестачі трудових ресурсів. Частина підприємств втратила від 20 % до 60 % своїх потужностей, а деякі були змушені повністю релокувати виробництво до безпечніших регіонів. У цих умовах виробнича потужність перетворюється на індикатор економічної стійкості, здатності бізнесу швидко відновлювати виробництво та забезпечувати безперервність господарських процесів. Особливо важливим стає розвиток гнучких, мобільних і енергоефективних виробничих систем, які можуть адаптуватися до перебоїв у логістиці та енергопостачанні. [5]

Сучасне управління виробничою потужністю передбачає не лише визначення її величини, а й постійний моніторинг ефективності використання, виявлення «вузьких місць», модернізацію обладнання та впровадження

цифрових технологій. У 2024 році українські дослідники наголошують, що цифровізація та автоматизація виробничих процесів дозволяють підвищити рівень використання потужностей на 10–15 % без істотного збільшення капітальних витрат. Це особливо актуально для підприємств, які працюють у нестабільному середовищі та змушені швидко реагувати на зміни попиту й ресурсних обмежень. [2]

Виробнича потужність в контексті лісової галузі має особливе економічне значення, оскільки визначає максимальний обсяг заготівлі деревини, її первинної обробки та випуску продукції деревообробки за умови раціонального використання лісосировинних ресурсів, техніки та трудового потенціалу. Як зазначає Державне агентство лісових ресурсів України, у 2024 році підприємства галузі заготовили понад 15 млн м³ деревини, а дохід від реалізації продукції та послуг перевищив 23 млрд грн. Для державних і комунальних лісогосподарських підприємств рівень використання виробничої потужності залежить від площі лісового фонду, розрахункової лісосіки, кількості лісозаготівельної техніки, продуктивності деревообробного обладнання та екологічних обмежень.[1] Наприклад, якщо деревообробний цех має потужність переробки 50 тис. м³ деревини на рік, а фактично переробляє 40 тис. м³, коефіцієнт використання потужності становить 0,8, або 80 %, що свідчить про наявність резерву для збільшення обсягів виробництва без додаткових капіталовкладень. В умовах воєнного стану лісова галузь стала важливим джерелом бюджетних надходжень, сировини для будівництва та енергетичної деревини, тому ефективне управління виробничою потужністю лісогосподарських підприємств сприяє зміцненню економічної безпеки держави та сталому використанню природних ресурсів.

Для ілюстрації можна частково розглянути діяльність ДП «Радомишльський лісгосп АПК», виробнича потужність якого визначається обсягами заготівлі та переробки деревини, рівнем технічного забезпечення та ефективністю використання трудових ресурсів (табл. 1). Резерви підвищення ефективності використання виробничої потужності підприємства можуть

полягати у модернізації лісозаготівельної техніки, оптимізації витрат на заготівлю і транспортування деревини, а також підвищенні продуктивності праці шляхом механізації та автоматизації виробничих процесів. Водночас важливим напрямом є розвиток глибокої переробки деревини, що дозволяє збільшити додану вартість продукції, підвищити прибутковість підприємства та зменшити залежність від коливань цін на необроблену деревину.

Таблиця 1

Основні показники виробничої потужності ДП «Радомишльський лісгосп АПК», 2024 р.

Показник	2024
Чистий дохід від реалізації (фактичний обсяг виробництва), тис. грн	65677,2
Основні засоби, тис. грн	9268,9
Коефіцієнт використання виробничої потужності	0,85
Розрахункова виробнича потужність, тис. грн	77267,3

Джерело: розраховано за фінансово-економічною звітністю ДП «Радомишльський лісгосп АПК»

Отже, виробнича потужність є комплексною економічною категорією, що відображає потенційні можливості підприємства щодо створення продукції та отримання фінансових результатів. Її ефективне формування та використання забезпечує зниження витрат, підвищення рентабельності та стійкий розвиток підприємства. В умовах повномасштабної війни виробнича потужність стає важливим показником економічної безпеки та здатності підприємств підтримувати функціонування національної економіки, сприяти відновленню промисловості та зміцненню конкурентних позицій України на світовому ринку.

Список використаних джерел

1. Антонюк В. П. Problems of the Development of Ukraine's Industry and Its Personnel Supply in the Conditions of War. *Економіка промисловості*. 2024. № 2.
2. Бойчик І. М. Економіка підприємства : навч. посіб. Київ : Кондор, 2016. 378 с.
3. Головатий О.-М. М. Змістовні характеристики виробничої потужності як основа ефективного функціонування промислових підприємств. *Академічні візії*. 2024. № 36.
4. Державне агентство лісових ресурсів України. Офіційний звіт про результати діяльності лісової галузі за 2024 рік. URL: <https://forest.gov.ua> (дата звернення: 16.05.2026).
5. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства : підручник / за ред. С. Ф. Покропивного. Київ : КНЕУ, 2011. 528 с.

Глазунова Ольга

к.е.н., доцент

Ткач Віталій

аспірант

Кременчуцький національний університет

імені Михайла Остроградського

УКРАЇНА В НОВІЙ АРХІТЕКТУРІ ГЛОБАЛЬНИХ ЛАНЦЮГІВ СТВОРЕННЯ ВАРТОСТІ

Для України інтеграція до глобальних ланцюгів створення вартості набуває особливого значення в умовах трансформації світової економіки, геополітичної нестабільності та необхідності повоєнного відновлення. Повномасштабна війна суттєво змінила логістику міжнародної торгівлі, структуру виробничих зв'язків та географію розміщення виробництв, що водночас створює для України нові можливості включення до оновленої архітектури глобальних ланцюгів створення вартості. У сучасних умовах міжнародні компанії дедалі частіше орієнтуються на диверсифікацію постачальників, скорочення надмірної залежності від окремих ринків та формування більш стійких і безпечних виробничих мереж. Це відкриває перспективи для України як потенційного учасника європейських та глобальних виробничих екосистем.

Упродовж 2010-2024 рр. структура товарного експорту України зазнала істотної трансформації, що стало наслідком як внутрішніх економічних змін, так і впливу зовнішніх факторів, серед яких особливе місце займають військові дії, переорієнтація зовнішньої торгівлі та глобальна перебудова виробничих ланцюгів. Аналіз динаміки експортної структури свідчить про посилення сировинної спеціалізації української економіки та водночас про скорочення частки продукції з високою доданою вартістю (рис. 1).

Найбільш помітною тенденцією стало стрімке зростання ролі продовольчих товарів та сировини для їх виробництва в експорті України. Якщо у 2010 р. частка цієї товарної групи становила 21,0 %, то у 2023 р. вона досягла максимального значення – 63,4 %, залишаючись майже незмінною у 2024 р. – 62,7 %. Така динаміка свідчить про поглиблення аграрно-сировинної орієнтації національного експорту та посилення залежності економіки від світової кон'юнктури ринку продовольства. З одного боку, це підтверджує конкурентні переваги України у сфері агропромислового виробництва, а з іншого – вказує на недостатній рівень диверсифікації експорту та обмежену участь у високотехнологічних сегментах глобальних ланцюгів створення вартості.



Рис. 1. Структура українського експорту у 2010 та 2024 рр.

Джерело: сформовано авторами

Одночасно простежується суттєве скорочення частки чорних і кольорових металів та виробів із них, які традиційно були однією з провідних складових українського експорту. У 2010 р. ця група формувала 36,0 % експортних надходжень, проте після 2014 р. спостерігалася стійка тенденція до зниження її частки, яка особливо загострилася після початку повномасштабної війни. У 2023-2024 рр. частка металургійної продукції скоротилася до рекордно низького рівня – 11,2 %. Така ситуація пояснюється втратою частини виробничих потужностей, руйнуванням промислової інфраструктури, ускладненням логістичних маршрутів, а також трансформацією світового попиту на металопродукцію. Крім того, воєнні ризики суттєво обмежили можливості модернізації та швидкої адаптації галузі до нових умов міжнародної конкуренції.

Частка мінеральних продуктів у структурі експорту впродовж досліджуваного періоду залишалася відносно стабільною та коливалася переважно в межах 7-11 %, що залежало від обсягів видобутку, ситуації на світових сировинних ринках та стану транспортної інфраструктури. Після зниження показника до 6,5 % у 2023 р. у 2024 р. спостерігалось його часткове відновлення до 8,0 %, що може свідчити про поступову адаптацію експортерів до нових логістичних умов та переорієнтацію каналів постачання [3, 1].

Особливо показовою є негативна динаміка експорту машин, устаткування, транспортних засобів та приладів, які визначають технологічний рівень економіки та ступінь інтеграції держави у глобальні виробничі мережі. За період 2010-2024 рр. частка цієї групи скоротилася більш ніж утричі – з 18,0 % до 5,2 %. Це свідчить про ослаблення позицій України у високотехнологічних сегментах міжнародного поділу праці, зниження конкурентоспроможності обробної промисловості та недостатній рівень розвитку інноваційного виробництва. Така тенденція створює ризики подальшого закріплення України у статусі постачальника переважно сировинної продукції та ускладнює процес інтеграції до сучасних глобальних ланцюгів створення вартості, де основна частка доданої вартості формується

саме у сферах високих технологій, інжинірингу, цифрових рішень та наукоємного виробництва [2].

Отже, сучасна структура українського експорту демонструє суперечливі тенденції: з одного боку, збереження конкурентних переваг у аграрному секторі, а з іншого – поступову втрату позицій у промисловому та технологічному сегментах. Це актуалізує необхідність реалізації державної політики, спрямованої на структурну модернізацію економіки, розвиток виробництв із високою доданою вартістю, стимулювання інноваційної діяльності та поглиблення інтеграції України до нової архітектури глобальних ланцюгів створення вартості [4].

Україна має значний потенціал для посилення своїх позицій у глобальних ланцюгах створення вартості завдяки вигідному географічному розташуванню, наявності ресурсної бази, потужному аграрному сектору, людському капіталу та розвитку ІТ-сфери. Особливу роль можуть відігравати галузі агропромислового комплексу, машинобудування, металургії, оборонної промисловості, логістики, відновлюваної енергетики та цифрових послуг. Водночас для переходу від сировинної моделі експорту до участі у високотехнологічних сегментах глобальних ланцюгів створення вартості необхідним є нарощування внутрішньої доданої вартості, розвиток інноваційної інфраструктури, модернізація виробництва та стимулювання технологічного підприємництва.

Важливим чинником інтеграції України до нової архітектури глобальних ланцюгів створення вартості є поглиблення економічної співпраці з Європейським Союзом. Гармонізація стандартів, адаптація регуляторної політики, цифровізація митних процедур та розвиток транспортної інфраструктури сприятимуть включенню українських підприємств до європейських виробничих мереж. Крім того, перспективним напрямом є розвиток концепцій *nearshoring* та *friendshoring*, відповідно до яких компанії переміщують частину виробництв до географічно близьких або політично

надійних країн. У цьому контексті Україна може стати важливим елементом нової регіональної виробничої системи Європи [1].

Разом із тим існують суттєві виклики, які стримують ефективну інтеграцію України до глобальних ланцюгів створення вартості., серед них руйнування виробничої та транспортної інфраструктури, високі безпекові ризики, недостатній рівень інвестицій, технологічне відставання окремих галузей, а також залежність експорту від продукції з низькою часткою доданої вартості. Додатковими проблемами залишаються нестабільність глобальних ринків, посилення конкуренції за інвестиції та зміни у світовій торговельній політиці.

У зв'язку з цим стратегічним завданням державної економічної політики має стати формування умов для переходу України від ролі постачальника сировини до повноцінного учасника високотехнологічних сегментів глобальних ланцюгів створення вартості. Це передбачає розвиток людського капіталу, підтримку інновацій, стимулювання експорту продукції з високою доданою вартістю, цифрову трансформацію економіки та залучення міжнародних інвестицій. Ефективна інтеграція України до нової архітектури глобальних ланцюгів створення вартості сприятиме підвищенню конкурентоспроможності національної економіки, зміцненню економічної безпеки держави та забезпеченню довгострокового сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. Eurostat. Database. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/data/database>
2. Global Value Chain Development Report 2025: Rewiring GVCs in a Changing Global Economy. Geneva : Світова організація торгівлі, 2025. URL: https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/gvcreport2025_e.htm
3. Global Value Chains and Economic Resilience. Paris. OECD, 2024. URL: <https://www.oecd.org/trade/topics/global-value-chains-and-trade/>
4. World Investment Report 2025: International Investment in the Digital Economy. Geneva : United Nations Conference on Trade and Development, 2025. URL: <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2025>
5. Статистика Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/nbustatistic>

Кончевський Сергій

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування»*

Демяненко Наталія

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування»*

Весельська Олена

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування»*

Поліський національний університет

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ВИКОРИСТАННЯ ЛІСОВИХ РЕСУРСІВ В УКРАЇНІ

Лісові ресурси є важливою складовою природно-ресурсного потенціалу держави, оскільки поєднують економічні, екологічні, соціальні, рекреаційні, кліматорегулюючі, водоохоронні та захисні функції. Їх значення не обмежується використанням деревини як сировини для окремих галузей економіки. Ліси забезпечують підтримання екологічної рівноваги, збереження біорізноманіття, регулювання водного режиму, захист ґрунтів від ерозії, пом'якшення наслідків зміни клімату та формування сприятливих умов для життєдіяльності населення.

Відповідно до Лісового кодексу України, ліси України є національним багатством і виконують водоохоронні, захисні, санітарно-гігієнічні, оздоровчі, рекреаційні, естетичні та інші функції [1]. Таке правове визначення підкреслює публічну цінність лісів і необхідність їх розгляду не лише як господарського ресурсу, а як стратегічного природного капіталу держави. У сучасних умовах це має особливе значення, оскільки лісові екосистеми України перебувають під впливом екологічних, економічних, управлінських і безпекових викликів.

Державна політика використання лісових ресурсів повинна формуватися на основі комплексного підходу, що передбачає поєднання раціонального природокористування, охорони довкілля, відтворення лісів, прозорого управління, участі територіальних громад і врахування потреб післявоєнного відновлення. Вузьке трактування лісу лише як джерела деревини є недостатнім, оскільки воно не враховує екосистемних послуг, соціальної ролі лісів і довгострокових екологічних наслідків надмірного використання природних ресурсів.

Наукові підходи до формування державної лісової політики можна умовно поділити на кілька взаємопов'язаних напрямів. Ресурсний підхід розглядає ліси як джерело деревини, недержавної продукції, доходів, зайнятості та розвитку лісового сектору економіки. Його значення полягає в оцінці економічної ролі лісового господарства, однак без екологічних обмежень цей підхід може призвести до виснаження лісових ресурсів.

Екологічний підхід акцентує увагу на природоохоронному значенні лісів, їх ролі у збереженні біорізноманіття, регулюванні клімату, підтриманні водного балансу та захисті ґрунтів. Він відповідає положенням Закону України «Про охорону навколишнього природного середовища», який визначає необхідність раціонального використання природних ресурсів і забезпечення екологічної безпеки [2].

Підхід сталого розвитку передбачає збалансування економічних, екологічних і соціальних інтересів нинішнього та майбутніх поколінь. Саме цей підхід має бути базовим для державної політики у сфері лісокористування, оскільки лісові ресурси є відновлюваними, але їх відновлення потребує часу, належного догляду, фінансування, контролю та довгострокового планування.

Екосистемний підхід розглядає ліс як цілісну природну систему, у якій взаємодіють рослинність, ґрунти, вода, повітря, тваринний світ і людина. За такого підходу ефективність лісової політики не може оцінюватися лише через обсяги заготівлі деревини або фінансові результати лісогосподарських

підприємств. Необхідно враховувати також кліматичні, водоохоронні, рекреаційні, санітарно-гігієнічні та соціальні функції лісів.

Важливою складовою державної політики використання лісових ресурсів є нормативно-правове забезпечення. Воно охоплює конституційні положення, лісове, земельне, екологічне, водне, природоохоронне та муніципальне законодавство. Така багаторівнева система пояснюється тим, що ліси не можуть розглядатися ізольовано від інших природних ресурсів. Вони пов'язані із землями лісогосподарського призначення, водними об'єктами, природно-заповідним фондом, екологічною мережею, територіальним розвитком і системою місцевого самоврядування.

Таблиця 1

**Основні теоретичні підходи до формування державної політики
використання лісових ресурсів**

Теоретичний підхід	Зміст підходу	Значення для державної лісової політики
Ресурсний	Розглядає ліс як джерело деревини, недеревної продукції, доходів і зайнятості	Дає змогу оцінити економічне значення лісового сектору
Екологічний	Розглядає ліс як природну систему, що підтримує екологічну рівновагу	Орієнтує політику на охорону лісів, ґрунтів, водних ресурсів і біорізноманіття
Сталого розвитку	Поєднує економічні, екологічні та соціальні інтереси	Формує основу довгострокової державної політики
Екосистемний	Розглядає ліс як цілісну екосистему та джерело екосистемних послуг	Дає змогу оцінювати ліс не лише через деревину, а й через його суспільні функції
Інституційний	Акцентує увагу на органах влади, правилах, процедурах, контролі та відповідальності	Забезпечує організаційну спроможність держави управляти лісовими ресурсами
Правовий	Визначає використання лісів через систему законодавчих норм	Створює нормативну основу охорони, використання та відтворення лісів
Безпеково-відновлювальний	Розглядає ліси як складову екологічної безпеки та післявоєнного відновлення	Визначає пріоритети розмінування, оцінки шкоди, відновлення та екологічної реабілітації

Джерело: побудовано автором на основі [1–5].

Ключове значення має Державна стратегія управління лісами України до 2035 року, яка визначає довгострокові напрями розвитку лісового сектору, зокрема забезпечення сталого управління лісами, збереження біорізноманіття,

підвищення прозорості, адаптацію до зміни клімату, розвиток цифрових інструментів і реформування системи управління лісовим господарством [3]. Цей документ закладає перехід від традиційної ресурсно-господарської моделі до комплексної моделі сталого лісового врядування.

Особливого значення в сучасних умовах набуває участь територіальних громад у формуванні та реалізації лісової політики. Ліси впливають на розвиток громад, зайнятість населення, місцеву економіку, рекреацію, екологічну безпеку та якість життя. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» створює правові передумови для участі органів місцевого самоврядування у вирішенні питань охорони довкілля та раціонального використання природних ресурсів [4]. Тому ефективна державна політика у сфері лісових ресурсів має враховувати не лише загальнодержавні інтереси, а й потреби конкретних територій.

В умовах повномасштабної війни лісові ресурси набули додаткового безпекового значення. Воєнні дії спричиняють пожежі, мінування лісових територій, забруднення вибухонебезпечними предметами, пошкодження ґрунтів, втрату біорізноманіття та обмеження доступу до лісогосподарських робіт. Тому післявоєнне відновлення лісів має включати оцінку екологічної шкоди, розмінування, відновлення пошкоджених насаджень, створення нових лісів, цифровий моніторинг, протипожежний захист і залучення міжнародної підтримки.

Отже, державна політика використання лісових ресурсів в Україні повинна ґрунтуватися на поєднанні ресурсного, екологічного, сталого, екосистемного, інституційного, правового, соціального та безпеково-відновлювального підходів. Лісові ресурси мають розглядатися як багатофункціональний природний капітал, що забезпечує економічний розвиток, екологічну безпеку, кліматичну стабільність, соціальну користь і післявоєнну реабілітацію територій. Саме комплексне бачення лісу як економічного, екологічного і суспільного ресурсу дає змогу сформувати

ефективну модель державної лісової політики в умовах сталого розвитку та відновлення України.

Список використаних джерел

1. Лісовий кодекс України : Закон України від 21 січня 1994 р. № 3852-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3852-12>.
2. Про охорону навколишнього природного середовища : Закон України від 25 червня 1991 р. № 1264-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12>.
3. Державна стратегія управління лісами України до 2035 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2021 р. № 1777-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-derzhavnoyi-strategiy-a1777r>.
4. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр>.
5. Генсірук С. А. Ліси України. Львів : Вид-во Наук. тов. ім. Шевченка, УкрДЛТУ, 2002. 495 с.

Литвинюк Олександр

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування»*

Горлова Дарина

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування»*

Горпинич Андрій

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування»*

Поліський національний університет

**ІНСТИТУТИ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА У
СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ
РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

У сучасних умовах розвитку України особливої актуальності набуває питання залучення додаткових суспільних ресурсів до вирішення соціальних проблем територіальних громад. Децентралізація, воєнні виклики, внутрішнє переміщення населення, зростання потреб у соціальній підтримці, психологічній допомозі та гуманітарному забезпеченні посилюють значення

інститутів громадянського суспільства у системі публічного управління. Одними з таких інститутів є релігійні організації, які володіють значним духовним, соціальним, організаційним, комунікаційним і благодійним потенціалом.

Релігійні організації традиційно виконують духовну та морально-виховну функції, проте в сучасних умовах їхня роль значно розширюється. Вони беруть участь у соціальному служінні, благодійності, підтримці вразливих категорій населення, допомозі внутрішньо переміщеним особам, військовослужбовцям, ветеранам, людям похилого віку, дітям, особам з інвалідністю та сім'ям, які перебувають у складних життєвих обставинах. Саме тому ресурсний потенціал релігійних організацій доцільно розглядати як важливий чинник соціального розвитку територіальних громад.

Поняття ресурсного потенціалу релігійних організацій охоплює сукупність матеріальних, людських, духовно-моральних, соціальних, інформаційних, комунікаційних, організаційних і партнерських ресурсів, які можуть бути використані для розв'язання суспільно значущих проблем громади. До таких ресурсів належать авторитет релігійних лідерів, мережа парафій і громад, волонтерська активність, благодійні внески, приміщення, гуманітарна допомога, сталі соціальні зв'язки, довіра населення та досвід соціального служіння.

У системі публічного управління релігійні організації можна розглядати як інститути громадянського суспільства, що здатні доповнювати діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування. Їхня участь не означає заміну функцій держави чи місцевої влади, а передбачає партнерство, координацію зусиль і залучення громадського потенціалу до вирішення соціальних проблем. Особливо важливою така співпраця є в територіальних громадах, де органи місцевого самоврядування мають обмежені фінансові, кадрові та організаційні можливості.

Релігійні організації мають високий рівень соціального капіталу, який проявляється у довірі, солідарності, взаємодопомозі та здатності об'єднувати

людей навколо спільних цінностей. У багатьох громадах саме релігійна організація виступає не лише місцем богослужіння, а й простором комунікації, підтримки, благодійності та громадської самоорганізації. Це особливо важливо в умовах війни, коли громади потребують не лише матеріальної допомоги, а й моральної стійкості, психологічної підтримки та соціальної згуртованості. Табл. 1 свідчить, що ресурсний потенціал релігійних організацій має комплексний характер і не обмежується лише матеріальними чи фінансовими можливостями. Його важливою особливістю є поєднання матеріальних ресурсів із нематеріальними: довірою, моральним авторитетом, соціальними зв'язками, духовною підтримкою та здатністю до мобілізації громади.

Таблиця 1

Основні складові ресурсного потенціалу релігійних організацій у соціальному розвитку територіальних громад

Складова	Зміст	Значення
Матеріально-фінансовий ресурс	Кошти, пожертви, майно, приміщення, гуманітарна допомога, транспорт, обладнання	Забезпечує організацію благодійних акцій, пунктів допомоги, підтримку вразливих груп населення
Людський ресурс	Духовенство, парафіяни, волонтери, благодійники, активні члени громади	Дає змогу реалізовувати соціальні ініціативи, організовувати допомогу та підтримувати населення
Соціальний ресурс	Довіра, авторитет, сталі зв'язки, взаємодопомога, солідарність	Сприяє соціальній згуртованості, громадській активності та взаємодії між мешканцями
Духовно-культурний ресурс	Моральні цінності, традиції, віра, культура милосердя та відповідальності	Формує ціннісну основу поведінки, підтримує моральну стійкість громади
Організаційно-інституційний ресурс	Структура релігійної організації, управлінський досвід, комунікаційні канали	Дозволяє брати участь у соціальних програмах, партнерських проєктах і громадських ініціативах
Інформаційно-комунікаційний ресурс	Оголошення, соціальні мережі, особисте спілкування, канали інформування	Забезпечує швидке поширення інформації про потреби населення та можливості допомоги
Партнерський ресурс	Співпраця з органами влади, громадами, благодійними фондами, громадськими організаціями	Розширює можливості громади щодо залучення додаткових ресурсів і реалізації соціальних проєктів

Джерело: складено автором на основі [1–5]

Матеріально-фінансовий потенціал дає змогу релігійним організаціям організовувати практичну допомогу населенню: збір продуктів, одягу, медикаментів, засобів гігієни, облаштування гуманітарних пунктів, підтримку сімей, які опинилися у складних життєвих обставинах. Проте ефективність цього ресурсу залежить від наявності людського, організаційного та комунікаційного потенціалу.

Людський ресурс є одним із ключових, оскільки саме духовенство, парафіяни, волонтери та активні мешканці забезпечують практичну реалізацію соціальних ініціатив. У кризових умовах вони можуть швидко реагувати на потреби населення, координувати допомогу, підтримувати внутрішньо переміщених осіб, військовослужбовців, родини загиблих, людей похилого віку та інші вразливі групи.

Соціальна спрямованість релігійних організацій проявляється через довіру населення, авторитет релігійних лідерів, сталі міжособистісні зв'язки та культуру взаємної підтримки. Саме цей ресурс робить релігійні організації важливими посередниками між владою, громадою та окремими соціальними групами. У громаді, де існує довіра до релігійної організації, легше організовувати волонтерські акції, благодійні збори та спільні соціальні заходи.

Духовно-культурний ресурс має специфічне значення, оскільки він формує моральну основу соціальної поведінки. Релігійні організації поширюють цінності милосердя, відповідальності, служіння, солідарності та взаємодопомоги. У періоди війни, соціальних криз і невизначеності цей ресурс сприяє психологічній стійкості населення та зменшенню соціальної напруги.

Організаційно-інституційний ресурс визначає здатність релігійних організацій не лише володіти певними ресурсами, а й ефективно ними управляти. Наявність організаційної структури, досвіду соціального служіння, комунікації з органами місцевого самоврядування та участі у партнерських проєктах підвищує результативність їхньої діяльності у громаді.

Інформаційно-комунікаційна складова дає змогу швидко поширювати інформацію про потреби населення, збір допомоги, волонтерські ініціативи, соціальні заходи та можливості підтримки. Для невеликих громад особливо важливими залишаються особисті контакти, оголошення при храмах, комунікація через священнослужителів і місцеві соціальні мережі.

Партнерство є важливою умовою інтеграції релігійних організацій у систему публічного управління. Співпраця з органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями, благодійними фондами та волонтерськими мережами дає змогу уникати дублювання допомоги, точніше визначати потреби населення та ефективніше розподіляти ресурси.

Релігійні організації як інститути громадянського суспільства виконують низку важливих функцій у публічному управлінні. Соціальна функція полягає у підтримці вразливих груп населення. Комунікативна функція забезпечує зв'язок між мешканцями громади, релігійною спільнотою та органами влади. Інтеграційна функція спрямована на зміцнення соціальної згуртованості. Виховна функція пов'язана з формуванням моральних цінностей і відповідальної поведінки. Волонтерська функція забезпечує залучення громадян до практичної допомоги іншим.

Особливо важливою є роль релігійних організацій у соціальному розвитку територіальних громад. Соціальний розвиток громади охоплює підвищення якості життя населення, розвиток соціальної інфраструктури, підтримку вразливих категорій, формування людського потенціалу, соціальної довіри та громадської активності. Релігійні організації можуть впливати на ці процеси через благодійну діяльність, соціальне служіння, волонтерство, духовну підтримку, культурно-просвітницькі заходи та партнерство з органами місцевого самоврядування.

У системі публічного управління важливо забезпечити збалансовану модель співпраці з релігійними організаціями. Така модель має враховувати принцип світськості держави, рівність релігійних організацій, недопущення дискримінації та неприпустимість надання переваг окремим конфесіям.

Водночас ці принципи не заперечують можливості конструктивного партнерства у сфері соціального розвитку, якщо воно спрямоване на суспільну користь, підтримку населення та зміцнення громади.

Потенціал релігійних організацій є важливим елементом системи публічного управління соціальним розвитком територіальних громад. Його ефективне використання сприяє розширенню соціальної підтримки населення, розвитку волонтерства, підвищенню рівня довіри, формуванню соціальної згуртованості та зміцненню стійкості громад в умовах війни й післявоєнного відновлення. Релігійні організації доцільно розглядати не лише як духовні інституції, а і як активних партнерів місцевого самоврядування у формуванні гуманної, солідарної та соціально відповідальної територіальної громади.

Список використаних джерел

1. Про свободу совісті та релігійні організації : Закон України від 23 квітня 1991 р. № 987-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/987-12>.
2. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр>.
3. Про соціальні послуги : Закон України від 17 січня 2019 р. № 2671-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19>.
4. Про благодійну діяльність та благодійні організації : Закон України від 5 липня 2012 р. № 5073-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17>.
5. Про волонтерську діяльність : Закон України від 19 квітня 2011 р. № 3236-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3236-17>.

Герасименко Євгеній

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування»*

Перекупка Ігор

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування»*

Мошковський Микола

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування»*

Поліський національний університет

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОБОРОНОЗДАТНОСТІ КРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

В умовах воєнного стану ресурсне забезпечення оборонної галузі набуває стратегічного значення, оскільки від своєчасності, достатності, якості та ефективності використання ресурсів залежить обороноздатність держави, бойова спроможність сил оборони та здатність України протидіяти збройній агресії. Повномасштабна війна зумовила необхідність швидкого перерозподілу фінансових ресурсів, нарощування оборонного виробництва, модернізації логістики, удосконалення оборонних закупівель і посилення контролю за використанням бюджетних коштів.

Забезпечення оборонної галузі охоплює сукупність фінансових, матеріально-технічних, кадрових, інформаційних, виробничих, логістичних та організаційно-управлінських ресурсів, які спрямовуються на забезпечення функціонування сектору безпеки і оборони. У мирний час така система переважно орієнтується на плановий розвиток спроможностей, модернізацію та підтримання боєготовності. В умовах воєнного стану вона набуває кризового, оперативного і безперервного характеру, оскільки має швидко реагувати на зміну бойової обстановки, втрати техніки, потреби військових підрозділів, логістичні ризики та необхідність міжнародної підтримки.

У вузькому розумінні забезпечення пов'язане з постачанням сил оборони озброєнням, військовою технікою, боєприпасами, паливом, продовольством, речовим майном, медичними засобами, транспортом, засобами зв'язку та іншими матеріальними ресурсами. У широкому розумінні воно включає фінансування оборонних потреб, оборонні закупівлі, розвиток оборонно-промислового комплексу, мобілізацію людських ресурсів, міжнародну військово-технічну допомогу, цифровізацію управлінських процесів і контроль за ефективністю використання публічних коштів.

Ресурсне забезпечення оборонної галузі має безпосередній вплив на бойову спроможність сил оборони. Навіть за наявності підготовленого особового складу і належного військового управління відсутність зброї, боєприпасів, транспорту, засобів зв'язку, пального або медичного забезпечення може істотно обмежити можливість виконання бойових завдань. Тому ресурсне забезпечення виступає одним із визначальних чинників стійкості держави в умовах війни.

У період війни потреби оборони часто перевищують наявні фінансові, виробничі та логістичні можливості держави. Це зумовлює потребу у пріоритизації, стратегічному плануванні, міжвідомчій координації, оцінці ризиків, контролі якості та результативності витрат. Держава має визначати критичні потреби, забезпечувати першочергові напрями фінансування та оперативно коригувати управлінські рішення відповідно до ситуації на фронті.

Табл. 1 свідчить, що ресурси оборонної галузі мають багатовимірний характер. Їх не можна зводити лише до фінансування або матеріального постачання, оскільки ефективність оборони залежить від взаємодії різних груп ресурсів. Фінансові ресурси створюють можливість придбання необхідних товарів і послуг, однак лише за умови ефективних закупівель, логістики та контролю вони перетворюються на реальні оборонні спроможності.

Види ресурсів оборонної галузі та їх управлінська характеристика

Вид ресурсів	Зміст ресурсів	Управлінська характеристика
Фінансові ресурси	Бюджетні кошти, спеціальні фонди, міжнародна фінансова підтримка, видатки на оборону	Потребують планування, пріоритизації, цільового використання, аудиту та контролю результативності
Матеріально-технічні ресурси	Озброєння, військова техніка, боєприпаси, паливе, речове майно, продовольство, медичне майно	Потребують закупівлі, обліку, зберігання, розподілу, ремонту, поповнення запасів і контролю якості
Логістичні ресурси	Транспорт, склади, маршрути постачання, ремонтні бази, логістичні центри, системи управління запасами	Забезпечують своєчасну доставку ресурсів до військових підрозділів і безперервність оборонних операцій
Людські ресурси	Військовослужбовці, резервісти, працівники оборонної промисловості, фахівці з логістики, закупівель, фінансів і кібербезпеки	Потребують добору, підготовки, мотивації, соціального захисту, ротації та збереження кадрового потенціалу
Виробничі ресурси	Підприємства оборонно-промислового комплексу, технології, обладнання, виробничі лінії, ремонтні потужності	Потребують державного замовлення, інвестицій, захисту виробництва, кооперації та розвитку інновацій
Інформаційні ресурси	Дані, інформаційні системи, засоби зв'язку, цифрові платформи, реєстри, аналітичні системи	Потребують кіберзахисту, цифрової інтеграції, актуальності даних і захищеного обміну інформацією
Інфраструктурні ресурси	Військові містечка, полігони, склади, арсенали, дороги, аеродроми, енергетичні об'єкти, медичні заклади	Потребують захисту, резервування, відновлення, розосередження та адаптації до воєнних ризиків
Організаційно-управлінські ресурси	Система планування, координації, контролю, міжвідомчої взаємодії, управлінських рішень	Забезпечують узгодженість дій, ефективне використання ресурсів і відповідність забезпечення реальним потребам оборони
Міжнародні ресурси	Військова допомога партнерів, навчальні програми, технології, ремонтні можливості, стандарти НАТО	Потребують координації, обліку, сумісності, інтеграції у національну систему забезпечення та підготовки персоналу

Джерело: складено автором на основі [1–5]

Організаційно-управлінські ресурси визначають здатність держави координувати оборонне забезпечення. Навіть за наявності коштів, техніки і персоналу слабка координація може знижувати ефективність забезпечення. Тому важливими є чітке планування, розподіл відповідальності, міжвідомча

взаємодія, контроль виконання рішень, аудит і постійне коригування управлінських дій.

Військова, фінансова, технологічна та навчальна допомога партнерів стала важливою складовою обороноздатності України. Водночас така допомога потребує належного обліку, логістичної інтеграції, сумісності техніки, підготовки персоналу, ремонту та забезпечення боєприпасами. Тому міжнародна підтримка має бути включена в єдину систему ресурсного забезпечення, а не функціонувати як окремий паралельний канал.

У системі публічного управління ресурсне забезпечення оборонної галузі є не лише військовою, а й фінансовою, правовою, економічною, логістичною та управлінською категорією. Воно потребує узгодження політичних рішень, бюджетних можливостей, виробничого потенціалу, потреб військових підрозділів, закупівельних процедур, логістичних спроможностей і механізмів контролю. Саме тому ефективність ресурсного забезпечення не може оцінюватися лише за обсягом виділених коштів. Важливо оцінювати, наскільки ці кошти перетворюються на реальні оборонні спроможності.

В умовах воєнного стану головними вимогами до ресурсного забезпечення оборонної галузі є своєчасність, цільовий характер, прозорість у межах безпекових обмежень, контрольованість, адаптивність, безперервність і відповідність реальним потребам фронту. Держава має забезпечувати не тільки поточні бойові потреби, а й довгостроковий розвиток оборонно-промислового комплексу, створення запасів, цифровізацію управління, модернізацію логістики та наближення до стандартів НАТО.

Ресурсне забезпечення оборонної галузі в умовах воєнного стану є складною багаторівневою системою, від ефективності якої залежить обороноздатність держави, стійкість сектору безпеки і оборони та здатність України захищати суверенітет і територіальну цілісність. Його удосконалення має ґрунтуватися на комплексному поєднанні належного фінансування, ефективного правового регулювання, професійних закупівель, цифрового

обліку, логістичної стійкості, розвитку власного виробництва, кадрової спроможності та дієвого контролю за використанням ресурсів.

Список використаних джерел

1. Про оборону України : Закон України від 6 грудня 1991 р. № 1932-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1932-12>.
2. Про національну безпеку України : Закон України від 21 червня 2018 р. № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19>.
3. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12 травня 2015 р. № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19>.
4. Про оборонні закупівлі : Закон України від 17 липня 2020 р. № 808-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/808-20>.
5. Бюджетний кодекс України : Кодекс України від 8 липня 2010 р. № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>.

Стрельченко Ірина

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування»

Безбах Наталія

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування»

Повар Валерій

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування»

Поліський національний університет

**УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД
В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ**

У сучасних умовах трансформації системи публічного управління в Україні особливої актуальності набуває питання ефективного управління ресурсним потенціалом територіальних громад. Реформа децентралізації змінила роль громад у соціально-економічному розвитку держави, оскільки саме вони стали базовою ланкою місцевого самоврядування, відповідальною за використання ресурсів, формування місцевих бюджетів, розвиток інфраструктури та надання публічних послуг населенню.

Територіальна громада в умовах децентралізації розглядається не лише як адміністративно-територіальна одиниця, а як самостійний суб'єкт місцевого розвитку, що володіє певною сукупністю ресурсів і можливостей. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначає матеріальною і фінансовою основою місцевого самоврядування рухоме й нерухоме майно, доходи місцевих бюджетів, землю, природні ресурси та інші об'єкти комунальної власності [1]. Отже, спроможність громади безпосередньо залежить від наявності ресурсної бази, якості її використання та здатності органів місцевого самоврядування перетворювати ресурси на результати розвитку.

Потенціал територіальної громади доцільно розуміти як сукупність наявних і потенційно доступних ресурсів, які можуть бути залучені до процесів місцевого розвитку за умови належного управління. Такий підхід дозволяє розглядати ресурсний потенціал не як статичний набір активів, а як динамічну систему можливостей громади. Його зміст охоплює природні, фінансові, людські, інфраструктурні, інституційні, інформаційно-комунікаційні, підприємницькі та інвестиційні ресурси.

Сутність ресурсного потенціалу територіальної громади розкривається через кілька ключових ознак. По-перше, він має комплексний характер, оскільки включає різні види ресурсів, що взаємодіють між собою. По-друге, він є територіально локалізованим, адже пов'язаний із конкретною громадою, її просторовими межами, демографічною структурою, економічною спеціалізацією та інституційним середовищем. По-третє, він має цільову спрямованість, оскільки використовується для досягнення суспільно значущих результатів, зокрема економічного розвитку, наповнення бюджету, розбудови інфраструктури та підвищення якості життя населення.

У структурі ресурсного потенціалу територіальної громади важливе місце посідає природно-ресурсна складова. Вона включає земельні, водні, лісові, рекреаційні та інші природні ресурси, які можуть бути використані для господарської діяльності, екологічного розвитку та формування місцевих

доходів. Для багатьох сільських і селищних громад саме земля виступає базовим активом, що визначає перспективи аграрного виробництва, інвестиційної привабливості та бюджетної спроможності.

Не менш важливою є людська складова ресурсного потенціалу. Вона охоплює чисельність населення, його вікову структуру, рівень освіти, професійні навички, підприємницьку активність, мобільність і соціальний капітал. У сучасних умовах людський потенціал є центральною складовою розвитку громади, оскільки саме люди забезпечують виробництво, управління, інновації, громадську участь та адаптацію до змін. Водночас демографічне скорочення, трудова міграція, старіння населення та дефіцит кваліфікованих кадрів обмежують можливості багатьох громад.

Фінанси потенціалу включає доходи місцевих бюджетів, податкову базу, міжбюджетні трансферти, інвестиції, грантові надходження та інші фінансові інструменти. Бюджетний кодекс України визначає правові засади формування і виконання місцевих бюджетів, а децентралізація суттєво розширила фінансові можливості громад [2]. Водночас наявність доходів сама по собі не гарантує сталого розвитку. Важливими є структура надходжень, частка власних доходів, залежність від трансфертів, якість фінансового менеджменту та здатність спрямовувати кошти на розвиткові цілі.

Інфраструктура охоплює транспортну, комунальну, енергетичну, соціальну та цифрову інфраструктуру громади. Її значення полягає у створенні матеріальних умов для функціонування економіки, життєдіяльності населення та надання якісних публічних послуг. Належний стан доріг, інженерних мереж, освітніх, медичних, культурних і адміністративних об'єктів безпосередньо впливає на інвестиційну привабливість громади та якість життя мешканців.

Особливе значення має інституційна та управлінська складова ресурсного потенціалу. Вона відображає якість місцевого врядування, професійну підготовку посадових осіб, наявність стратегічних документів, прозорість прийняття рішень, розвиток партнерств і здатність до

міжмуніципального співробітництва. Навіть громада з обмеженою матеріальною базою може досягати високих результатів за умови ефективного управління, залучення інвесторів, участі у міжнародних програмах і розвитку комунікації з громадськістю. Табл. 1 свідчить, що ресурсний потенціал територіальної громади має багатокомпонентний і взаємозалежний характер. Жодна зі складових не може забезпечити повноцінний розвиток громади окремо від інших. Наприклад, наявність значної природно-ресурсної бази не гарантує високих результатів без належного кадрового забезпечення, сучасної інфраструктури, фінансової дисципліни та ефективної системи управління.

У системі публічного управління можна виділити кілька теоретичних підходів до управління ресурсним потенціалом громад. Системний підхід розглядає всі ресурси громади як елементи єдиної системи, між якими існують функціональні взаємозв'язки. Його перевага полягає в тому, що він дозволяє виявляти внутрішні дисбаланси у структурі ресурсного потенціалу та формувати цілісну політику розвитку.

Функціональний розглядає управління ресурсним потенціалом через сукупність управлінських функцій: аналіз, планування, організацію, координацію, контроль і коригування. Для територіальних громад це означає, що управління ресурсами має спиратися не на ситуативні рішення, а на постійний управлінський цикл, підкріплений аналітикою, бюджетним плануванням і стратегічними документами.

Стратегічний виходить із того, що ресурсний потенціал повинен оцінюватися і використовуватися з орієнтацією на довгострокові цілі розвитку громади. Він передбачає підготовку стратегій розвитку, визначення пріоритетів, узгодження ресурсів із цілями та формування проєктів, спрямованих на економічне зростання, розбудову інфраструктури, залучення інвестицій і підвищення якості публічних послуг.

**Складові ресурсного потенціалу територіальної громади та їх
управлінське значення**

Вид ресурсів	Зміст ресурсів	Управлінська характеристика
Фінансові ресурси	Бюджетні кошти, спеціальні фонди, міжнародна фінансова підтримка, видатки на оборону	Потребують планування, пріоритизації, цільового використання, аудиту та контролю результативності
Матеріально-технічні ресурси	Озброєння, військова техніка, боєприпаси, паливо, речове майно, продовольство, медичне майно	Потребують закупівлі, обліку, зберігання, розподілу, ремонту, поповнення запасів і контролю якості
Логістичні ресурси	Транспорт, склади, маршрути постачання, ремонтні бази, логістичні центри, системи управління запасами	Забезпечують своєчасну доставку ресурсів до військових підрозділів і безперервність оборонних операцій
Людські ресурси	Військовослужбовці, резервісти, працівники оборонної промисловості, фахівці з логістики, закупівель, фінансів і кібербезпеки	Потребують добору, підготовки, мотивації, соціального захисту, ротації та збереження кадрового потенціалу
Виробничі ресурси	Підприємства оборонно-промислового комплексу, технології, обладнання, виробничі лінії, ремонтні потужності	Потребують державного замовлення, інвестицій, захисту виробництва, кооперації та розвитку інновацій
Інформаційні ресурси	Дані, інформаційні системи, засоби зв'язку, цифрові платформи, реєстри, аналітичні системи	Потребують кіберзахисту, цифрової інтеграції, актуальності даних і захищеного обміну інформацією
Інфраструктурні ресурси	Військові містечка, полігони, склади, арсенали, дороги, аеродроми, енергетичні об'єкти, медичні заклади	Потребують захисту, резервування, відновлення, розосередження та адаптації до воєнних ризиків

Джерело: складено автором на основі [1–5]

Інституційний підхід акцентує увагу на якості правил, процедур, організаційних структур та інститутів, у межах яких використовуються ресурси. Його практичне значення полягає в тому, що слабкість місцевих інститутів може істотно знижувати ефективність навіть значного ресурсного потенціалу. Тому розвиток кадрової спроможності, прозорості, підзвітності та участі громадян є важливими умовами ефективного управління ресурсами.

Ресурсно-орієнтованість передбачає використання внутрішніх конкурентних переваг громади. Його сутність полягає в тому, що джерелом

розвитку є не лише зовнішня підтримка, а насамперед власні ресурси території: вигідне географічне розташування, природні активи, людський капітал, підприємницька активність, культурна спадщина або комунікаційні мережі.

Процесний підхід дозволяє розглядати управління ресурсним потенціалом як безперервний процес, що змінюється під впливом зовнішнього середовища. Для громад це особливо актуально, оскільки ресурсна база залежить від демографічних тенденцій, економічної кон'юнктури, податкового законодавства, міграційних процесів, безпекової ситуації та державної регіональної політики.

Проектний передбачає реалізацію ресурсного потенціалу через конкретні програми та проекти розвитку. Він є важливим для інфраструктурних, інвестиційних, соціальних та екологічних ініціатив, оскільки дає змогу визначати чіткі цілі, строки, виконавців, джерела фінансування та очікувані результати.

Децентралізація стала визначальним чинником трансформації механізмів управління ресурсним потенціалом територіальних громад. Її зміст полягає у переданні значної частини повноважень, фінансових ресурсів і відповідальності від центрального рівня до місцевого самоврядування. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні заклала основу для переходу до моделі спроможних громад, здатних забезпечувати якісні публічні послуги та ефективно використовувати власну ресурсну базу [3].

Децентралізація трансформувала передусім фінансовий механізм управління. Громади отримали більше власних доходів, ширші бюджетні повноваження та можливість самостійніше розподіляти фінансові ресурси. Це посилило значення фінансового планування, середньострокового бюджетування, оцінки податкової бази та контролю ефективності витрат. Фінансовий ресурс громади почав розглядатися не лише як засіб утримання

бюджетної сфери, а як інструмент розвитку інфраструктури, підтримки місцевої економіки та реалізації стратегічних проєктів.

Децентралізація змінила і підходи до стратегічного планування. Управління ресурсним потенціалом уже не може зводитися до поточного адміністрування бюджету чи майна. Воно потребує підготовки стратегій розвитку, програм соціально-економічного зростання, проєктів місцевого відновлення та залучення різних джерел фінансування. Отже, ресурсний потенціал громади має бути пов'язаний із довгостроковими цілями, пріоритетами та очікуваними результатами.

У сучасних умовах зростає значення інформаційно-комунікаційного механізму управління ресурсами. Місцеве самоврядування повинно функціонувати на засадах прозорості, підзвітності та участі громадян. Відповідно, важливими є доступ до публічної інформації, відкритість використання публічних коштів, цифровізація управлінських процедур і розвиток електронних сервісів [4; 5]. Це дозволяє підвищити ефективність обліку, аналізу та контролю ресурсів громади.

Окремого значення набуває партнерський механізм. Закон України «Про співробітництво територіальних громад» створює правові передумови для спільної реалізації проєктів, консолідації ресурсів і вирішення спільних проблем [6]. У результаті ресурсний потенціал громади починає розглядатися не лише як внутрішній запас ресурсів, а і як можливість кооперації, партнерства, міжмуніципальної взаємодії та залучення зовнішніх інструментів розвитку.

Отже, децентралізація стала не лише адміністративною реформою, а й глибоким інституційним чинником переосмислення управління місцевими ресурсами. Вона змінила масштаби, інструменти та логіку використання ресурсного потенціалу територіальних громад, посилила роль місцевого самоврядування та заклала основу для переходу до більш самостійної, відповідальної й результативної моделі місцевого розвитку.

Таким чином, управління ресурсним потенціалом територіальних громад в умовах децентралізації має базуватися на комплексному поєднанні системного, функціонального, стратегічного, інституційного, ресурсно-орієнтованого, процесного та проєктного підходів. Ефективність такого управління визначається не лише обсягом наявних ресурсів, а передусім здатністю громади мобілізувати, комбінувати, відтворювати та спрямовувати їх на досягнення стратегічних цілей сталого місцевого розвитку.

Список використаних джерел

1. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр>.
2. Бюджетний кодекс України : Закон України від 8 липня 2010 р. № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>.
3. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 р. № 333-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-р>.
4. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13 січня 2011 р. № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17>.
5. Про відкритість використання публічних коштів : Закон України від 11 лютого 2015 р. № 183-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/183-19>.
6. Про співробітництво територіальних громад : Закон України від 17 червня 2014 р. № 1508-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18>.

Тіунова Юлія

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування»*

Новицька Тамара

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування»*

Гальчевський Василь

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування»*

Поліський національний університет

МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

У сучасних умовах розвитку територіальних громад фінансово-ресурсне забезпечення закладів освіти набуває особливого значення, оскільки освіта є однією з базових сфер місцевого розвитку. Від якості функціонування закладів освіти залежить формування людського капіталу, соціальна згуртованість громади, конкурентоспроможність молоді, розвиток місцевої економіки та здатність населення адаптуватися до суспільних змін.

Заклади освіти територіальної громади виконують не лише навчальну, а й соціальну, виховну, культурну та інтеграційну функції. Тому їх стабільне фінансування і належне ресурсне забезпечення є важливою умовою сталого розвитку громади. В умовах децентралізації органи місцевого самоврядування отримали ширші повноваження у сфері управління освітою, зокрема щодо утримання закладів, розвитку матеріально-технічної бази, організації підвезення учнів, забезпечення харчування, створення безпечного освітнього середовища, цифровізації та реалізації місцевих освітніх програм.

Фінансове забезпечення закладів освіти доцільно розглядати як комплексну систему формування, розподілу, використання і контролю фінансових, матеріально-технічних, кадрових, інформаційних, цифрових,

організаційних та управлінських ресурсів. Його зміст не обмежується виділенням коштів на поточне утримання закладів освіти. Воно передбачає створення умов для якісної, доступної, безпечної, інклюзивної та сучасної освіти.

До фінансових ресурсів закладів освіти належать кошти державного бюджету, місцевого бюджету, освітньої субвенції, інших міжбюджетних трансфертів, власні надходження бюджетних установ, благодійна допомога, гранти, міжнародна технічна допомога та інші джерела, не заборонені законодавством [3]. До матеріально-технічних ресурсів належать приміщення, обладнання, меблі, навчальні кабінети, спортивна інфраструктура, харчоблоки, укриття, транспорт, інженерні мережі та засоби безпеки. До цифрових ресурсів належать комп'ютерна техніка, доступ до інтернету, електронні освітні платформи, програмне забезпечення, електронний документообіг і цифрові навчальні матеріали.

Фінансове забезпечення має тісний зв'язок із бюджетною системою держави. Бюджетний кодекс України визначає правові засади функціонування бюджетної системи, розмежування видатків між бюджетами різних рівнів, порядок використання міжбюджетних трансфертів і принципи бюджетного процесу [3]. У сфері освіти це особливо важливо, оскільки частина видатків забезпечується через державний бюджет, а частина – через місцеві бюджети.

Аналіз таблиці 1 свідчить, що фінансово-ресурсне забезпечення закладів освіти має багатокомпонентний характер. Його не можна зводити лише до обсягу бюджетних видатків, оскільки ефективність розвитку освіти залежить від поєднання фінансових, матеріальних, кадрових, цифрових, інформаційних і управлінських ресурсів. Навіть достатнє фінансування не забезпечить якісного результату, якщо відсутні прозоре планування, професійні закупівлі, контроль використання коштів і моніторинг реальних потреб закладів освіти.

**Складові фінансово-ресурсного забезпечення закладів освіти
територіальної громади**

Складова	Зміст	Значення для розвитку закладів освіти
Фінансова	Кошти державного і місцевого бюджетів, освітня субвенція, трансферти, гранти, благодійна допомога	Забезпечує оплату праці, утримання закладів, ремонт, закупівлі, розвиток освітнього середовища
Матеріально-технічна	Приміщення, меблі, обладнання, навчальні кабінети, харчоблоки, укриття, транспорт, інженерні мережі	Створює фізичні умови для організації безпечного і якісного освітнього процесу
Кадрова	Педагогічні працівники, керівники закладів, непедагогічний персонал, фахівці супроводу	Визначає якість освітнього процесу, управління закладом і підтримку здобувачів освіти
Цифрова	Комп'ютерна техніка, інтернет, електронні платформи, програмне забезпечення, цифрові навчальні матеріали	Забезпечує цифровізацію освіти, дистанційне і змішане навчання, сучасні освітні технології
Інформаційна	Дані про потреби закладів, бюджетні показники, публічна звітність, відкриті дані	Підвищує прозорість управління, обґрунтованість рішень і громадський контроль
Організаційно-управлінська	Планування, розподіл коштів, контроль, закупівлі, моніторинг потреб, оцінювання результатів	Забезпечує ефективність використання ресурсів і зв'язок фінансування з освітніми результатами
Партнерська	Співпраця з бізнесом, благодійниками, міжнародними організаціями, громадськістю	Дає змогу залучати додаткові ресурси для розвитку освіти громади

Джерело: складено автором на основі [1–5]

Організаційно-управлінська складова визначає здатність громади ефективно планувати, розподіляти, використовувати і контролювати ресурси. Саме від якості управління залежить, чи перетворяться кошти на реальне покращення умов навчання, безпеки, доступності та якості освіти. Управлінські рішення мають ґрунтуватися на законності, прозорості, справедливості, стратегічному плануванні та орієнтації на освітній результат.

Фінансові ресурси відіграють визначальну роль у забезпеченні якості, доступності та сталого розвитку освіти. Вони є основою для утримання закладів освіти, оплати праці працівників, оновлення матеріально-технічної бази, забезпечення харчування, підвезення учнів, цифровізації, створення

безпечного освітнього середовища, підтримки інклюзивного навчання та реалізації місцевих освітніх програм.

Якість освіти залежить від багатьох чинників, однак фінансові ресурси є інструментом, який дає змогу забезпечити більшість необхідних умов. Саме за рахунок фінансування здійснюється оплата праці педагогів, підвищення їх кваліфікації, закупівля обладнання, ремонт приміщень, створення сучасних навчальних просторів, забезпечення цифрових технологій і підтримка безпечних умов навчання.

Доступність освіти значною мірою залежить від фінансування освітньої інфраструктури. Для дітей із віддалених населених пунктів важливим є підвезення до закладів освіти. Для дітей з особливими освітніми потребами потрібні інклюзивні ресурси, спеціальне обладнання, адаптовані приміщення, фахівці супроводу та навчальні матеріали. Для учнів із соціально вразливих сімей важливими є харчування, доступ до цифрових пристроїв і підтримка участі в освітньому процесі.

Особливе значення фінансові ресурси мають для забезпечення безпечного освітнього середовища. У сучасних умовах безпека включає належний технічний стан будівель, протипожежний захист, санітарні умови, укриття, системи оповіщення, засоби першої допомоги, захист персональних даних і цифрову безпеку. В умовах воєнного стану громади змушені спрямовувати додаткові ресурси на облаштування укриттів, ремонт пошкоджених приміщень, організацію дистанційного навчання, закупівлю генераторів, засобів зв'язку і безпекового обладнання.

Сталий розвиток освіти громади потребує не лише поточного фінансування, а й інвестицій у майбутнє. Якщо громада витрачає кошти лише на утримання закладів, але не інвестує в модернізацію, цифровізацію, енергоефективність, кадровий розвиток і безпеку, освітня система поступово втрачає спроможність відповідати сучасним вимогам. Тому фінансово-ресурсне забезпечення має поєднувати поточну і розвиткову складові.

Важливою умовою сталого розвитку є ефективність використання фінансових ресурсів. Великий обсяг фінансування сам по собі не гарантує високої якості освіти. Кошти можуть використовуватися нераціонально, якщо відсутні стратегічні пріоритети, якісне планування, прозорі закупівлі, контроль результатів і моніторинг ефективності. Саме тому громада повинна оцінювати не лише обсяг видатків на освіту, а і те, яких результатів досягнуто завдяки цим видаткам.

Фінансове забезпечення розвитку закладів освіти територіальної громади є важливою складовою публічного управління та місцевого розвитку. Воно має здійснюватися на основі законності, прозорості, ефективності, справедливості, стратегічного планування та орієнтації на освітній результат. За таких умов фінансові ресурси стають не лише засобом утримання закладів освіти, а інструментом підвищення якості, доступності, безпеки, інклюзивності та сталого розвитку освіти громади.

Список використаних джерел

1. Конституція України : Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>.
2. Про освіту : Закон України від 5 вересня 2017 р. № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.
3. Бюджетний кодекс України : Закон України від 8 липня 2010 р. № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>.
4. Про затвердження формули розподілу освітньої субвенції між місцевими бюджетами : постанова Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2017 р. № 1088. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1088-2017-п>.
5. Про повну загальну середню освіту : Закон України від 16 січня 2020 р. № 463-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20>.
6. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр>.
7. Про публічні закупівлі : Закон України від 25 грудня 2015 р. № 922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19>.
8. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13 січня 2011 р. № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17>.
9. Про відкритість використання публічних коштів : Закон України від 11 лютого 2015 р. № 183-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/183-19>.

Бондар Світлана

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування»*

Мартинчук Тетяна

*здобувач першого магістерського рівня вищої освіти
спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування»*

Букача Альона

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування»*

Поліський національний університет

УПРАВЛІННЯ ПРОФІЛАКТИЧНОЮ ІМУНОТЕРАПІЄЮ В СИСТЕМІ ГРОМАДСЬКОГО ЗДОРОВ'Я РЕГІОНУ

У сучасних умовах розвитку системи громадського здоров'я України особливого значення набуває ефективне управління ресурсним потенціалом підрозділів, які забезпечують профілактику інфекційних захворювань, організацію імунопрофілактики та підтримання епідемічної безпеки населення. Профілактична імуноterapia є одним із ключових напрямів громадського здоров'я, оскільки вона спрямована на попередження поширення інфекційних хвороб, формування колективного імунітету, зменшення навантаження на систему охорони здоров'я та захист найбільш вразливих груп населення.

Ресурсний потенціал у сфері громадського здоров'я доцільно розглядати як комплекс кадрових, фінансових, матеріально-технічних, інформаційних, логістичних, цифрових, організаційних, управлінських і комунікаційних можливостей, які забезпечують здатність установи або окремого підрозділу виконувати покладені на нього завдання. У сфері профілактичної імуноtherapiї такий потенціал має особливе значення, оскільки від його стану залежить своєчасність проведення щеплень, якість обліку, безпечність використання

імунобіологічних препаратів, дотримання «холодового ланцюга» та довіра населення до вакцинації.

Сутність ресурсного потенціалу у сфері громадського здоров'я полягає у здатності відповідних органів, установ і підрозділів використовувати наявні ресурси для досягнення суспільно значущих цілей. До таких цілей належать профілактика інфекційних і неінфекційних захворювань, забезпечення епідемічної безпеки, проведення імунопрофілактики, формування здоров'язберезувальної поведінки населення та підвищення стійкості системи охорони здоров'я до кризових ситуацій.

Важливою складовою ресурсного потенціалу підрозділу профілактичної імунотерапії є кадрові ресурси. Саме професійна компетентність працівників визначає якість організації профілактичних щеплень, ведення обліку, дотримання медичних стандартів, контролю умов зберігання і транспортування імунобіологічних препаратів, комунікації з населенням та реагування на можливі ускладнення або відмови від щеплень. Кадровий потенціал охоплює не лише кількість працівників, а й рівень їх кваліфікації, досвід, цифрові навички, комунікаційну компетентність і готовність працювати в умовах епідемічних викликів.

Матеріально-технічні ресурси включають приміщення, обладнання, холодильне устаткування, транспорт, засоби контролю температурного режиму, медичні вироби, засоби індивідуального захисту, комп'ютерну техніку, програмне забезпечення та інші матеріальні елементи, необхідні для організації профілактичної імунотерапії. Від належного матеріально-технічного забезпечення залежить безпека імунізації, дотримання умов зберігання вакцин, своєчасність доставки препаратів і якість обслуговування населення.

Особливого значення набуває логістичний ресурс, оскільки вакцини та інші імунобіологічні препарати потребують безперервного дотримання температурного режиму під час зберігання, транспортування і використання. Порушення «холодового ланцюга» може призвести до втрати ефективності

препаратів і створити ризики для здоров'я населення. Тому логістична складова ресурсного потенціалу є критично важливою для функціонування підрозділу профілактичної імунотерапії.

Таблиця 1

**Складові ресурсного потенціалу підрозділу профілактичної імунотерапії
в системі громадського здоров'я**

Складова	Зміст	Управлінське значення
Кадрова	Медичні працівники, епідеміологи, фахівці з обліку, моніторингу, комунікації та управління	Забезпечує професійне планування, організацію щеплень, облік, контроль якості та роботу з населенням
Матеріально-технічна	Приміщення, холодильне обладнання, термоконтейнери, транспорт, медичні вироби, засоби індивідуального захисту	Створює умови для безпечного зберігання, транспортування і використання імунобіологічних препаратів
Фінансова	Кошти на утримання персоналу, закупівлю обладнання, логістику, навчання, інформаційні кампанії та моніторинг	Дає змогу підтримувати стабільність роботи підрозділу та оновлювати його ресурсну базу
Логістична	Планування потреби у вакцинах, доставка, зберігання, контроль температурного режиму, управління запасами	Забезпечує безперервність «холодового ланцюга» та своєчасність імунопрофілактики
Інформаційна	Дані про охоплення щепленнями, залишки вакцин, пропущені щеплення, відмови, епідемічну ситуацію	Дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення та визначати проблемні групи населення
Цифрова	Електронні реєстри, медичні інформаційні системи, цифрові звіти, аналітичні панелі	Підвищує точність обліку, швидкість аналізу, прозорість моніторингу та якість управління
Організаційно-управлінська	Структура підрозділу, розподіл повноважень, внутрішні процедури, планування, контроль і звітність	Перетворює наявні ресурси на конкретні результати профілактичної імунізації

Джерело: складено автором на основі [1–5]

Фінансові ресурси забезпечують можливість утримання персоналу, закупівлі обладнання, обслуговування приміщень, оновлення технічної бази, проведення навчання, інформаційних кампаній, моніторингових заходів і логістичного супроводу. Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» визначає підходи до фінансового

забезпечення медичних послуг, що має значення і для розуміння ресурсного забезпечення профілактичних заходів у сфері охорони здоров'я [2].

Аналіз таблиці 1 свідчить, що ресурсний потенціал підрозділу профілактичної імунотерапії має багатокомпонентну структуру. Його ефективність не може бути забезпечена лише наявністю вакцин або медичного персоналу. Важливим є комплексне поєднання кадрових, матеріально-технічних, фінансових, логістичних, інформаційних, цифрових, організаційних і комунікаційних ресурсів.

В Україні організація профілактичних щеплень здійснюється відповідно до Календаря профілактичних щеплень, затвердженого Міністерством охорони здоров'я України [6]. Цей документ визначає перелік обов'язкових профілактичних щеплень, строки їх проведення, вікові групи та основні підходи до імунізації населення. Для підрозділів профілактичної імунотерапії календар щеплень є базовим організаційним документом, навколо якого вибудовується планування роботи.

Профілактична імунотерапія як напрям забезпечення епідемічної безпеки потребує чіткої організації. Вона включає планування потреби у вакцинах, формування контингентів населення, організацію пунктів щеплення, дотримання умов зберігання препаратів, ведення обліку, інформування населення, контроль за охопленням щепленнями, аналіз причин відмов, моніторинг можливих несприятливих подій після імунізації та підготовку звітності.

Управлінське значення профілактичної імунотерапії полягає в тому, що вона потребує координації між різними суб'єктами. До них належать Міністерство охорони здоров'я України, Центр громадського здоров'я, регіональні центри контролю та профілактики хвороб, заклади охорони здоров'я, органи місцевого самоврядування, освітні установи, соціальні служби, громадські організації та населення. Ефективність імунопрофілактики залежить від узгодженості роботи цих суб'єктів, своєчасності передачі інформації та чіткості розподілу відповідальності.

Організаційно-управлінські підходи до використання ресурсів підрозділу профілактичної імунотерапії мають важливе значення для забезпечення ефективної, безпечної та доступної імунопрофілактики населення. Наявність кадрових, матеріально-технічних, фінансових та інформаційних ресурсів сама по собі не гарантує високих результатів. Вирішальне значення має те, наскільки ці ресурси організовані, скоординовані, раціонально використані, забезпечені контролем і спрямовані на досягнення конкретних цілей громадського здоров'я.

Потенціал підрозділу профілактичної імунотерапії в системі громадського здоров'я регіону є складною багаторівневою системою, ефективність якої залежить не лише від наявності ресурсів, а й від якості управління ними. Комплексне поєднання кадрових, матеріально-технічних, фінансових, інформаційних, логістичних, цифрових, організаційних і комунікаційних ресурсів дає змогу забезпечити своєчасну, безпечну, доступну і результативну імунопрофілактику населення. У сучасних умовах воєнних, епідемічних і соціальних викликів підрозділ профілактичної імунотерапії має функціонувати як важливий елемент регіональної системи громадського здоров'я, орієнтований на профілактику хвороб, біобезпеку, довіру населення та стійкість системи охорони здоров'я.

Список використаних джерел

1. Про систему громадського здоров'я : Закон України від 6 вересня 2022 р. № 2573-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2573-20>.
2. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення : Закон України від 19 жовтня 2017 р. № 2168-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19>.
3. Центр громадського здоров'я Міністерства охорони здоров'я України. Імунізація : інформаційні та аналітичні матеріали. URL: <https://phc.org.ua>.
4. Про захист населення від інфекційних хвороб : Закон України від 6 квітня 2000 р. № 1645-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1645-14>.
5. World Health Organization. Immunization Agenda 2030: A Global Strategy to Leave No One Behind. Geneva : WHO, 2020. URL: <https://www.who.int/teams/immunization-vaccines-and-biologicals/strategies/ia2030>.
6. Про затвердження Календаря профілактичних щеплень в Україні : наказ Міністерства охорони здоров'я України від 16 вересня 2011 р. № 595. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1159-11>.

Пашковська Дарина

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування»*

Прокопчук Валерій

*здобувач другого магістерського рівня вищої освіти
спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування»*

Біксентєва Людмила

*здобувач другого магістерського рівня вищої освіти
спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування»*

Поліський національний університет

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Сфера охорони здоров'я є однією з найважливіших складових соціальної політики держави, оскільки безпосередньо впливає на якість життя населення, демографічну ситуацію, рівень соціальної безпеки та стійкість суспільного розвитку. Ефективне функціонування медичної системи неможливе без належного ресурсного забезпечення, яке охоплює фінансові, кадрові, матеріально-технічні, інформаційні та організаційно-управлінські ресурси.

У сучасних умовах питання публічного управління ресурсним забезпеченням сфери охорони здоров'я набуває особливої актуальності. Україна одночасно здійснює реформування медичної системи, розвиває Програму медичних гарантій, упроваджує цифрові інструменти eHealth, долає наслідки воєнних руйнувань, забезпечує медичну допомогу внутрішньо переміщеним особам, військовослужбовцям, ветеранам і цивільному населенню. Це вимагає від органів публічної влади стратегічного планування, ефективного розподілу ресурсів, прозорого фінансування та посилення управлінської спроможності.

Ресурсне забезпечення сфери охорони здоров'я доцільно розглядати як системний процес формування, розподілу, використання та контролю

ресурсів, необхідних для забезпечення потреб населення у медичній допомозі. Його зміст не обмежується лише фінансуванням медичних закладів, оскільки навіть достатній обсяг коштів не гарантує якісного результату без кваліфікованих кадрів, сучасної інфраструктури, медичного обладнання, лікарських засобів, цифрових систем і ефективного управління.

Фінансове забезпечення є базовою складовою ресурсного потенціалу медичної сфери. Воно охоплює кошти державного бюджету, місцевих бюджетів, Програму медичних гарантій, інші бюджетні програми, міжнародну допомогу та інші джерела, не заборонені законодавством. Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» визначає підходи до фінансування медичних послуг і закладає основу моделі, за якої держава оплачує конкретні медичні послуги, що надаються пацієнтам [2].

Кадрове забезпечення є одним із найважливіших елементів системи охорони здоров'я. Воно включає лікарів, медичних сестер, фельдшерів, фармацевтів, управлінський персонал, фахівців громадського здоров'я, реабілітаційних спеціалістів та інших працівників. Від кількості, кваліфікації, мотивації та територіального розміщення медичних кадрів залежить реальна здатність системи надавати якісні, доступні й своєчасні медичні послуги.

Матеріально-технічне забезпечення передбачає наявність сучасної медичної інфраструктури, обладнання, транспорту, лабораторної бази, лікарських засобів, медичних виробів і витратних матеріалів. Недостатній рівень технічного оснащення закладів охорони здоров'я призводить до зниження якості медичних послуг, обмеження діагностичних і лікувальних можливостей та збільшення витрат пацієнтів і держави.

Інформаційне забезпечення включає електронну систему охорони здоров'я, медичні інформаційні системи, державні реєстри, аналітичні панелі, електронні направлення, електронні рецепти, відкриті дані та цифрові інструменти управління. Упровадження eHealth в Україні стало важливим кроком у підвищенні прозорості, керованості й результативності медичної

системи, оскільки дає змогу приймати управлінські рішення на основі даних [3].

Таблиця 1

Складові ресурсного забезпечення сфери охорони здоров'я та їх управлінське значення

Складова	Зміст складової	Управлінське значення
Фінансова	Державний бюджет, місцеві бюджети, Програма медичних гарантій, міжнародна допомога, інші джерела фінансування	Забезпечує оплату медичних послуг, закупівлі, утримання закладів, розвиток інфраструктури та реалізацію державної політики
Кадрова	Лікарі, медичні сестри, фахівці громадського здоров'я, реабілітаційні спеціалісти, управлінський персонал	Визначає спроможність системи надавати якісну медичну допомогу та реагувати на потреби населення
Матеріально-технічна	Медичні заклади, обладнання, транспорт, лабораторії, лікарські засоби, медичні вироби, витратні матеріали	Формує технологічну основу діагностики, лікування, реабілітації та екстреної медичної допомоги
Інформаційна	eHealth, медичні інформаційні системи, реєстри, електронні рецепти, направлення, аналітичні панелі	Забезпечує облік послуг, прозорість фінансування, аналітичну підтримку та управління на основі даних
Організаційно-управлінська	Планування, координація, контроль, договори з НСЗУ, місцеві програми, управління закладами	Поеднує фінансові, кадрові, технічні й інформаційні ресурси в єдину систему управління
Нормативно-правова	Конституція України, медичне, бюджетне, закупівельне, місцеве та стратегічне законодавство	Визначає правила, повноваження, відповідальність і механізми ресурсного забезпечення медичної сфери

Джерело: складено автором на основі [1–6]

Аналіз табл. 1 свідчить, що ресурсне забезпечення сфери охорони здоров'я має комплексний і взаємозалежний характер. Фінансова складова створює основу для функціонування системи, але її ефективність залежить від кадрового, матеріально-технічного, інформаційного та управлінського забезпечення. Якщо один із компонентів є слабким, це негативно впливає на всю систему охорони здоров'я.

Кадри виступають ключовим фактором якості медичної допомоги. Навіть за наявності фінансування і сучасного обладнання система не може бути ефективною без достатньої кількості кваліфікованих медичних

працівників. Особливого значення набувають професійний розвиток кадрів, мотивація, запобігання професійному вигоранню, підготовка фахівців із реабілітації, психічного здоров'я, громадського здоров'я та медичного менеджменту.

Матеріально-технічна складова визначає технологічну спроможність закладів охорони здоров'я. Сучасна діагностика, лікування, реабілітація, інтенсивна терапія та екстрена медична допомога неможливі без якісного обладнання, транспортної інфраструктури, лабораторної бази й належного забезпечення лікарськими засобами. В умовах воєнних руйнувань особливого значення набуває не лише відновлення медичних закладів, а й їх модернізація відповідно до сучасних потреб населення.

Інформаційне забезпечення поступово перетворюється на один із ключових ресурсів медичної системи. Електронні дані дають змогу контролювати обсяги наданих послуг, аналізувати потреби населення, відстежувати фінансування, оцінювати результативність програм і підвищувати прозорість управління. Однак цифровізація потребує належної технічної бази, захисту персональних даних, кібербезпеки та підготовки персоналу.

У теорії публічного управління ресурсами у сфері охорони здоров'я можна виділити кілька основних підходів. Системний підхід розглядає охорону здоров'я як цілісну систему взаємопов'язаних елементів. Його значення полягає в тому, що фінансові, кадрові, матеріально-технічні, інформаційні та організаційні ресурси аналізуються не окремо, а в єдності. Це дає змогу виявляти взаємозалежність між ресурсами та кінцевими результатами для населення.

Інституційний підхід акцентує увагу на ролі законодавства, державних інституцій, правил, процедур і розподілу повноважень. У сфері охорони здоров'я він дозволяє пояснити, як нормативні акти, державні програми, Міністерство охорони здоров'я України, Національна служба здоров'я

України, органи місцевого самоврядування та заклади охорони здоров'я впливають на розподіл і використання ресурсів.

Програмно-цільовий підхід передбачає спрямування ресурсів на досягнення конкретних цілей, завдань і результатів. У медичній сфері він реалізується через Програму медичних гарантій, державні та місцеві програми охорони здоров'я, бюджетні програми, програми профілактики, лікування, реабілітації та цифровізації. Його перевага полягає у зв'язку між фінансуванням і результатом.

Результативний підхід орієнтує управління не лише на процес використання коштів, а на фактичні результати для пацієнтів і суспільства. У сфері охорони здоров'я такими результатами можуть бути доступність медичних послуг, якість лікування, тривалість очікування допомоги, охоплення профілактичними заходами, рівень задоволеності пацієнтів і ефективність використання бюджетних коштів.

Стратегічний підхід передбачає довгострокове планування розвитку системи охорони здоров'я, прогнозування потреб у фінансах, кадрах, інфраструктурі, лікарських засобах і цифрових рішеннях. Він особливо важливий в умовах війни, демографічних змін, старіння населення, міграційних процесів і зростання потреб у реабілітації та психічному здоров'ї.

Інформаційно-аналітичний підхід ґрунтується на використанні даних, електронних систем, реєстрів, аналітичних панелей та цифрових інструментів. Його значення полягає у переході від інтуїтивного або формального управління до доказового управління, заснованого на фактичних показниках потреб населення, навантаження на заклади, фінансування та результативності медичних програм.

Людиноцентричний підхід акцентує увагу на потребах пацієнта та громади. Він виходить із того, що головним критерієм ефективності управління ресурсами є не лише економія коштів або виконання планових показників, а реальне покращення здоров'я населення, доступність медичної допомоги, справедливість і якість послуг.

Мережевий підхід передбачає взаємодію держави, органів місцевого самоврядування, медичних закладів, громадських організацій, міжнародних партнерів, приватного сектору та громадян. Його значення особливо зросло в умовах воєнних викликів, коли до підтримки медичної системи активно залучаються донори, міжнародні організації, волонтери та громадянське суспільство.

Публічне управління ресурсним забезпеченням сфери охорони здоров'я є складним багаторівневим процесом, що поєднує фінансове планування, кадрову політику, матеріально-технічне забезпечення, цифровізацію, нормативно-правове регулювання, стратегічне управління і контроль результатів. Ефективність такого управління визначається не лише обсягом залучених ресурсів, а й якістю їх розподілу, прозорістю використання, орієнтацією на потреби пацієнта та здатністю системи охорони здоров'я працювати в умовах сучасних викликів.

Список використаних джерел

1. Державне управління : підручник / за ред. А. Ф. Мельник. Київ : Знання, 2019. 582 с.
2. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення : Закон України від 19 жовтня 2017 р. № 2168-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19>.
3. Державне підприємство «Електронне здоров'я». Електронна система охорони здоров'я в Україні. URL: <https://ehealth.gov.ua>.
4. Конституція України : Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>.
5. Основи законодавства України про охорону здоров'я : Закон України від 19 листопада 1992 р. № 2801-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12>.
6. Бюджетний кодекс України : Закон України від 8 липня 2010 р. № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>.
7. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр>.
8. Про систему громадського здоров'я : Закон України від 6 вересня 2022 р. № 2573-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2573-20>.
9. Про публічні закупівлі : Закон України від 25 грудня 2015 р. № 922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19>.

Манилюк Діана

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування»*

Верховська Інна

*здобувач ждругого магістерського рівня вищої освіти
спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування»*

Захарчук Ірина

*здобувач другого магістерського рівня вищої освіти
спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування»*

Поліський національний університет

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ РЕАБІЛІТАЦІЙНОЇ МЕДИЦИНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

В умовах повномасштабної війни в Україні проблема розвитку реабілітаційної медицини набула особливої суспільної, медичної та управлінської значущості. Зростання кількості військовослужбовців, ветеранів, цивільних осіб, дітей, внутрішньо переміщених осіб та інших категорій населення, які зазнали фізичних і психологічних травм, зумовлює необхідність формування ефективної державної політики у сфері реабілітаційної допомоги.

Реабілітаційна медицина в сучасних умовах не може розглядатися лише як окремий напрям медичної допомоги. Вона є важливим інструментом відновлення людського потенціалу держави, повернення постраждалих осіб до активного життя, праці, навчання, сімейних і громадських ролей. Особливого значення набувають питання фізичної реабілітації, психологічної підтримки, протезування, соціальної адаптації ветеранів, розвитку мультидисциплінарних команд, доступності послуг у територіальних громадах та належного фінансування реабілітаційної допомоги.

Сутність реабілітаційної медицини полягає у комплексі медичних, фізичних, психологічних, соціальних та організаційних заходів, спрямованих

на відновлення або компенсацію порушених функцій організму, зменшення обмежень повсякденного функціонування та забезпечення максимально можливої самостійності людини. Відповідно до Закону України «Про реабілітацію у сфері охорони здоров'я», реабілітація у сфері охорони здоров'я стосується осіб з обмеженнями повсякденного функціонування, а інші види реабілітації регулюються окремими законодавчими актами [1].

У системі охорони здоров'я реабілітаційна медицина виконує кілька ключових функцій. По-перше, вона забезпечує продовження лікувального процесу після гострого періоду захворювання, травми або поранення. По-друге, сприяє зменшенню рівня інвалідизації населення. По-третє, дає можливість людині повернутися до активного життя, праці, навчання та соціальних ролей. По-четверте, зменшує довгострокове навантаження на систему соціального захисту, оскільки ефективне відновлення функціонування особи знижує потребу в постійній сторонній допомозі.

В умовах війни значення реабілітаційної медицини істотно зростає через масовість і складність травм. Наслідками бойових дій є мінно-вибухові травми, ампутації, черепно-мозкові травми, ураження опорно-рухового апарату, порушення психічного здоров'я, посттравматичні стресові розлади, втрати працездатності та соціальної самостійності. Саме тому реабілітаційна медицина в умовах війни перестає бути лише медичним напрямом і набуває значення інструменту відновлення людського потенціалу держави.

Особливістю реабілітаційної медицини є її міждисциплінарний характер. Ефективна реабілітаційна допомога передбачає участь лікарів фізичної та реабілітаційної медицини, фізичних терапевтів, ерготерапевтів, психологів, психотерапевтів, протезистів, соціальних працівників, медичних сестер, фахівців із громадського здоров'я та представників органів публічної влади. Такий підхід відповідає сучасній концепції мультидисциплінарної реабілітаційної допомоги, що передбачає оцінку потреб людини, визначення індивідуального реабілітаційного плану, координацію дій фахівців і моніторинг результатів відновлення.

Основні складові потенціалу реабілітаційної медицини в умовах війни

Складова потенціалу	Зміст складової	Управлінське значення
Медична	Реабілітаційна допомога після травм, поранень, операцій, ампутацій, хронічних станів	Забезпечує відновлення функціонування людини та зменшення наслідків травм і захворювань
Кадрова	Лікарі фізичної та реабілітаційної медицини, фізичні терапевти, ерготерапевти, психологи, протезисти, соціальні працівники	Визначає якість, доступність і безперервність реабілітаційної допомоги
Інфраструктурна	Реабілітаційні відділення, центри, амбулаторні кабінети, протезні майстерні, доступне середовище	Створює матеріальну базу для надання послуг на стаціонарному, амбулаторному та громадському рівнях
Фінансова	Державний бюджет, Програма медичних гарантій, місцеві бюджети, міжнародна допомога, грантові ресурси	Забезпечує оплату послуг, розвиток закладів, закупівлю обладнання та підтримку довготривалого супроводу
Нормативно-правова	Закони, постанови, накази, стандарти, порядки організації реабілітаційної допомоги	Визначає права пацієнтів, повноваження суб'єктів, порядок фінансування та вимоги до якості послуг
Психологічна	Психологічна допомога, психотерапія, підтримка ветеранів, членів сімей, цивільних постраждалих	Сприяє подоланню травматичного досвіду, ПТСР, соціальної ізоляції та повторної травматизації
Соціальна	Соціальний супровід, адаптація житла, працевлаштування, підтримка сім'ї, реінтеграція у громаду	Забезпечує повернення людини до активного суспільного та професійного життя

Джерело: складено автором на основі [1–8].

Таблиця 1 показує, що потенціал реабілітаційної медицини в умовах війни має багатокомпонентний характер. Його не можна зводити лише до наявності медичних закладів або окремих фахівців. Ефективна реабілітація потребує одночасного розвитку кадрової, фінансової, інфраструктурної, нормативно-правової, психологічної, соціальної, цифрової та організаційно-управлінської складових.

Кадрова складова є однією з найбільш важливих, оскільки якість реабілітаційної допомоги безпосередньо залежить від наявності підготовлених

спеціалістів. В Україні зростає потреба у лікарях фізичної та реабілітаційної медицини, фізичних терапевтах, ерготерапевтах, психологах, протезистах, соціальних працівниках та менеджерах реабілітаційних програм. Особливої актуальності набуває підготовка мультидисциплінарних команд, здатних працювати з військовослужбовцями, ветеранами, цивільними постраждалими, особами з ампутаціями та людьми з психологічними травмами.

Фінанси забезпечують можливість фактичного надання реабілітаційних послуг. Важливу роль відіграє Програма медичних гарантій, через яку держава може фінансувати визначені пакети медичних послуг і стимулювати заклади охорони здоров'я розвивати реабілітаційні напрями [2]. Водночас реабілітація часто є довготривалим процесом, тому фінансовий механізм має враховувати не лише факт надання послуги, а й тривалість супроводу, складність випадку, участь кількох фахівців, потребу в обладнанні, протезуванні та психологічній підтримці.

Інфраструктура визначає територіальну доступність реабілітаційної допомоги. В умовах війни важливо розвивати не лише великі спеціалізовані центри, а й реабілітаційні послуги на рівні громад, амбулаторій, місцевих закладів охорони здоров'я, ветеранських просторів і соціальних служб. Людина після поранення або травми має отримувати підтримку не тільки в лікарні, а і після повернення до місця проживання.

Психологічна складова є невід'ємною частиною сучасної реабілітації. Фізичне відновлення не може бути повним без подолання психологічних наслідків війни, травм, ампутацій, втрати близьких, бойового досвіду, полону або вимушеного переміщення. Психологічна допомога має супроводжувати всі етапи реабілітації, а не надаватися як другорядна або додаткова послуга.

Державна політика у сфері реабілітаційної медицини є системою цілей, принципів, правових норм, управлінських рішень, фінансових інструментів та організаційних заходів, спрямованих на забезпечення доступної, якісної і безперервної реабілітаційної допомоги населенню. Її зміст визначається потребами суспільства, наслідками війни, станом системи охорони здоров'я,

інституційною спроможністю держави та міжнародними стандартами у сфері прав людини й охорони здоров'я.

Механізми реалізації державної політики у сфері реабілітаційної медицини можна поділити на правові, організаційні, фінансові, кадрові, інформаційні та контрольні. Правовий механізм передбачає ухвалення законів, постанов, наказів, стандартів і клінічних протоколів. Організаційний механізм охоплює створення мережі реабілітаційних відділень, центрів, мультидисциплінарних команд, маршрутів пацієнта та системи міжвідомчої взаємодії. Фінансовий механізм реалізується через державний бюджет, Програму медичних гарантій, місцеві бюджети, міжнародну допомогу та цільові програми.

Кадровий механізм є одним із найважливіших, оскільки якість реабілітаційної допомоги безпосередньо залежить від наявності підготовлених фахівців. Інформаційний механізм передбачає збір, аналіз і використання даних про потреби населення в реабілітації, кількість пацієнтів, кадрові ресурси, доступність послуг, результативність лікування і задоволеність отримувачів допомоги. Контрольний механізм полягає у забезпеченні якості реабілітаційної допомоги, дотриманні стандартів, прозорому використанні бюджетних коштів, моніторингу результативності програм та оцінюванні впливу державної політики на стан здоров'я населення.

Нормативно-правове забезпечення є базовою умовою розвитку реабілітаційної медицини, оскільки саме правові акти визначають права пацієнтів, повноваження органів влади, порядок організації реабілітаційної допомоги, джерела фінансування, вимоги до закладів, фахівців і стандартів надання послуг. Для України нормативно-правове регулювання цієї сфери має особливе значення, адже система реабілітації формується в умовах одночасної дії кількох складних викликів: війни, зростання кількості осіб з інвалідністю, потреби у ветеранській політиці, кадрового дефіциту, фінансових обмежень і необхідності інтеграції міжнародних стандартів.

Важливим є також правове регулювання психологічної допомоги, протезування та забезпечення допоміжними засобами реабілітації. Постанова Кабінету Міністрів України № 321 щодо забезпечення допоміжними засобами реабілітації має практичне значення для осіб з ампутаціями, порушеннями опорно-рухового апарату та іншими стійкими функціональними обмеженнями [9]. Постанова Кабінету Міністрів України № 1338 визначає питання надання психологічної допомоги ветеранам війни, членам їхніх сімей та деяким іншим категоріям осіб [10].

Державна політика розвитку потенціалу реабілітаційної медицини в умовах війни має бути комплексною, довгостроковою і людиноцентричною. Її стратегічна мета полягає не лише у лікуванні наслідків травм і поранень, а у повному відновленні людини, її гідності, самостійності, працездатності та участі у суспільному житті. Реабілітаційна медицина повинна розглядатися як один із ключових напрямів післявоєнного відновлення України, оскільки вона безпосередньо впливає на людський потенціал, соціальну стабільність, обороноздатність, ветеранську політику та розвиток територіальних громад.

Список використаних джерел

1. Про реабілітацію у сфері охорони здоров'я : Закон України від 3 грудня 2020 р. № 1053-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1053-20>.
2. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення : Закон України від 19 жовтня 2017 р. № 2168-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19>.
3. Конституція України : Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>.
4. Основи законодавства України про охорону здоров'я : Закон України від 19 листопада 1992 р. № 2801-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12>.
5. Питання організації реабілітації у сфері охорони здоров'я : постанова Кабінету Міністрів України від 3 листопада 2021 р. № 1268. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1268-2021-п>.
6. Про реабілітацію осіб з інвалідністю в Україні : Закон України від 6 жовтня 2005 р. № 2961-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2961-15>.
7. Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту : Закон України від 22 жовтня 1993 р. № 3551-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12>.
8. Про соціальні послуги : Закон України від 17 січня 2019 р. № 2671-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19>.
9. Деякі питання забезпечення допоміжними засобами реабілітації : постанова Кабінету Міністрів України від 5 квітня 2012 р. № 321. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/321-2012-п>.

10. Деякі питання надання психологічної допомоги ветеранам війни, членам їх сімей та деяким іншим категоріям осіб : постанова Кабінету Міністрів України від 29 листопада 2022 р. № 1338. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1338-2022-п>.

Федоренко Оксана

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування»*

Ярмола Оксана

*здобувач другого магістерського рівня вищої освіти
спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування»*

Сокальська Дарина

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування»*

Поліський національний університет

УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РЕСУРСАМИ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

У сучасних умовах реформування публічного управління система освіти України зазнає суттєвих організаційних, управлінських, фінансових і кадрових змін. Децентралізація, розширення автономії закладів освіти, цифровізація освітнього процесу, запровадження нових професійних стандартів, реалізація концепції Нової української школи та підвищення вимог до якості освіти змінюють роль педагогічних працівників і керівників закладів освіти.

Кадрові ресурси закладів освіти стають не лише умовою забезпечення освітнього процесу, а стратегічним ресурсом розвитку закладу освіти, територіальної громади та держави. Саме від професійної компетентності, мотивації, стабільності, інноваційності та готовності педагогічних працівників до змін залежить якість освітніх послуг, результативність освітньої політики

та формування людського капіталу. Їх доцільно розглядати як складну соціально-професійну систему, що охоплює педагогічних, науково-педагогічних, адміністративних, управлінських, технічних та інших працівників, їхні компетентності, досвід, мотивацію, професійну культуру, здатність до інновацій і участь у розвитку освітньої організації. У контексті публічного управління вони виступають не лише внутрішнім ресурсом закладу, а й інструментом реалізації державної освітньої політики.

Управління кадровими ресурсами в освіті має публічно-управлінський характер, оскільки заклади освіти функціонують у межах державної освітньої політики, виконують публічну функцію, фінансуються або частково фінансуються з публічних коштів, підзвітні засновникам, територіальним громадам, державним органам та суспільству. На відміну від корпоративного управління персоналом, кадрове управління у закладах освіти повинно враховувати державні стандарти, вимоги законодавства, потреби громади, демографічні зміни, безпекові виклики та стратегічні цілі розвитку людського капіталу.

Сутність кадрових ресурсів закладів освіти розкривається через кілька взаємопов'язаних аспектів. По-перше, це професійний потенціал, що включає знання, уміння, педагогічну майстерність, управлінські, цифрові, комунікативні та соціальні компетентності. По-друге, це організаційний потенціал, оскільки ефективність закладу залежить від розподілу функцій, управлінської структури та взаємодії між керівником, педагогічною радою, працівниками, здобувачами освіти і батьками. По-третє, це інноваційний потенціал, адже саме педагогічні працівники впроваджують нові освітні технології, цифрові інструменти, інклюзивні практики та підходи Нової української школи.

Складові кадрових ресурсів закладів освіти та їх управлінське значення

Складова	Зміст складової	Управлінське значення
Педагогічна	Учителі, вихователі, викладачі, асистенти вчителів, інші педагогічні працівники	Забезпечує організацію освітнього процесу, формування компетентностей і досягнення результатів навчання
Управлінська	Керівник закладу освіти, заступники керівника, керівники структурних підрозділів	Визначає якість управління закладом, кадрову політику, стратегічний розвиток і внутрішню систему якості освіти
Психолого-соціальна	Практичні психологи, соціальні педагоги, фахівці супроводу	Забезпечує психологічну безпеку, інклюзивність, соціальну підтримку та супровід здобувачів освіти
Адміністративна	Працівники, які забезпечують документообіг, організаційний супровід, комунікацію і звітність	Підтримує стабільність управлінських процесів і належне функціонування закладу
Технічна та обслуговуюча	Технічний персонал, працівники господарського забезпечення, фахівці з охорони праці	Створює належні умови праці, безпечне освітнє середовище та матеріально-організаційну підтримку освітнього процесу
Інноваційна	Працівники, здатні впроваджувати нові методики, цифрові інструменти, проєктні та інклюзивні практики	Підвищує адаптивність закладу освіти до реформ, цифровізації та суспільних змін
Мотиваційна	Професійні інтереси, цінності, кар'єрні очікування, рівень залученості працівників	Впливає на стабільність педагогічного колективу, якість роботи та готовність до професійного розвитку

Джерело: складено автором на основі [1–6].

Аналіз табл. 1 свідчить, що кадрові ресурси закладів освіти мають багатокомпонентний характер. Їх не можна ототожнювати лише з педагогічним персоналом, оскільки якісне функціонування закладу освіти залежить від взаємодії педагогічних, управлінських, адміністративних, психолого-соціальних і технічних працівників. Водночас центральною складовою залишаються педагогічні працівники, які безпосередньо забезпечують освітній процес і формування результатів навчання.

Особливе місце у кадрових ресурсах займає керівник закладу освіти. Він відповідає за освітню, фінансово-господарську, кадрову, організаційну та комунікаційну діяльність, формує команду, організовує роботу педагогічного

колективу, створює умови для професійного розвитку працівників і забезпечує функціонування внутрішньої системи якості освіти. Професійний стандарт керівника закладу загальної середньої освіти визначає управління персоналом, стратегічний розвиток, партнерство, комунікацію і безпечне освітнє середовище як важливі складові діяльності директора [2].

Педагогічні працівники є основою кадрового потенціалу закладу освіти. Їхня діяльність спрямована не лише на передачу знань, а й на формування компетентностей, цінностей, світогляду, громадянської позиції, здатності до навчання впродовж життя та самореалізації. Професійний стандарт учителя закладу загальної середньої освіти встановлює вимоги до професійних компетентностей педагога, його трудових функцій, знань, умінь і відповідальності [3].

У контексті реформування публічного управління кадрове забезпечення закладів освіти набуває стратегічного характеру. Якщо раніше воно часто розглядалося переважно як адміністративна функція, пов'язана з прийняттям на роботу, веденням документації та контролем трудової дисципліни, то сьогодні воно має бути спрямоване на розвиток людського потенціалу, формування професійних команд, підтримку педагогічної ініціативи, удосконалення мотиваційних механізмів і безперервний професійний розвиток.

В умовах децентралізації, автономії, цифровізації та реформування публічного управління традиційні адміністративні методи кадрового управління вже не забезпечують належного рівня ефективності. Натомість актуальними стають компетентнісний, стратегічний, людиноцентричний, мотиваційний, інноваційний і партнерський підходи.

Компетентнісний підхід передбачає, що оцінювання і розвиток педагога мають базуватися не лише на формальних показниках освіти, стажу чи категорії, а й на реальних професійних компетентностях. До таких компетентностей належать предметно-методична, психолого-педагогічна, цифрова, інклюзивна, комунікативна, емоційно-етична, управлінська та

здатність до навчання впродовж життя. Такий підхід дає змогу зробити кадрову політику більш об'єктивною, прозорою і пов'язаною з якістю освітньої діяльності.

Стратегічний підхід до управління кадровими ресурсами передбачає прогнозування кадрових потреб, аналіз вікової структури працівників, визначення дефіцитних спеціальностей, формування кадрового резерву, планування професійного розвитку та узгодження кадрової політики зі стратегією розвитку закладу освіти. У сучасних умовах кадрове планування має враховувати демографічні зміни, міграційні процеси, воєнний стан, оптимізацію освітньої мережі, інклюзивні потреби та цифрову трансформацію.

Людиноцентризм означає, що управління педагогічними працівниками має бути спрямоване не лише на виконання посадових обов'язків, а й на підтримку професійного зростання, психологічного благополуччя, творчої ініціативи, академічної свободи і гідності працівника. Такий підхід особливо важливий в умовах підвищеного навантаження на педагогів, освітніх втрат, дистанційного навчання, безпекових викликів і професійного вигорання.

Мотивація передбачає поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів. Матеріальна мотивація включає оплату праці, доплати, надбавки, премії, винагороди та підтримку участі у професійному розвитку. Нематеріальна мотивація охоплює професійне визнання, участь у прийнятті рішень, сприятливий психологічний клімат, справедливий розподіл навантаження, підтримку ініціатив, наставництво, автономію у виборі методів навчання та можливості кар'єрного зростання.

Важливим сучасним підходом є безперервний професійний розвиток педагогічних працівників. Він охоплює підвищення кваліфікації, самоосвіту, участь у тренінгах, семінарах, професійних спільнотах, методичних об'єднаннях, сертифікації, наставництві, проєктній діяльності та неформальній освіті. Професійний розвиток не повинен зводитися лише до формального виконання вимоги щодо кількості годин, а має відповідати

реальним потребам педагога, стратегії розвитку закладу, потребам учнів та викликам освітнього середовища.

Наставництво є перспективним інструментом підтримки молодих педагогів і розвитку професійної культури закладу освіти. Воно сприяє адаптації нового працівника, зниженню професійного стресу, передачі практичного досвіду, формуванню педагогічної майстерності та збереженню кадрового потенціалу. У ширшому розумінні наставництво може бути формою горизонтального професійного обміну між педагогами.

Цифровізація кадрового управління передбачає використання електронного документообігу, цифрових платформ для підвищення кваліфікації, електронних журналів, баз даних, систем моніторингу навантаження, інструментів комунікації та аналітики. Цифрові інструменти дозволяють керівнику закладу освіти точніше оцінювати кадрові потреби, планувати підвищення кваліфікації, відстежувати участь працівників у професійному розвитку, забезпечувати прозорість управлінських процедур і зменшувати адміністративне навантаження.

Партнерський підхід до управління педагогічними кадрами передбачає взаємодію керівництва закладу, педагогічного колективу, засновника, органів управління освітою, батьків, громадськості та професійних спільнот. Він відповідає логіці державно-громадського управління освітою і сприяє підвищенню прозорості кадрових рішень. Участь педагогічної ради у плануванні професійного розвитку, громадське обговорення стратегії закладу та конкурсне призначення керівників посилюють відповідальність усіх учасників освітнього процесу.

Управління кадровими ресурсами закладів освіти в умовах реформування публічного управління має базуватися на стратегічному плануванні, компетентнісному підході, нормативній визначеності, професійному розвитку, мотивації, партнерстві та цифровізації. Кадрові ресурси є не лише засобом забезпечення освітнього процесу, а ключовим

чинником якості освіти, розвитку територіальної громади та формування людського потенціалу держави.

Список використаних джерел

1. Про освіту : Закон України від 5 вересня 2017 р. № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.
2. Про затвердження професійного стандарту «Керівник закладу загальної середньої освіти» : наказ Міністерства економіки України від 17 вересня 2021 р. № 568-21. URL: <https://register.nqa.gov.ua>.
3. Про затвердження професійного стандарту «Вчитель закладу загальної середньої освіти» : наказ Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України від 23 грудня 2020 р. № 2736. URL: <https://register.nqa.gov.ua>.
4. Конституція України : Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>.
5. Про повну загальну середню освіту : Закон України від 16 січня 2020 р. № 463-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20>.
6. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10 грудня 1971 р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.
7. Про затвердження Порядку підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників : постанова Кабінету Міністрів України від 21 серпня 2019 р. № 800. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/800-2019-п>.
8. Нова українська школа. Концептуальні засади реформування середньої школи. Київ : Міністерство освіти і науки України, 2016. 40 с. URL: <https://mon.gov.ua>.

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПАМ'ЯТІ ЧЕРЕЗ АРХІВНІ ІНСТИТУЦІЇ В УКРАЇНІ

Архівні інституції є важливим елементом системи публічного управління, оскільки забезпечують збереження документальної спадщини, доступ громадян до історичних джерел, захист прав людини, наукове дослідження минулого та формування національної пам'яті. В умовах російсько-української війни роль архівів суттєво посилилася, адже вони стали не лише сховищами документів, а й інструментом протидії історичним маніпуляціям, документування злочинів агресора та утвердження української ідентичності.

Державна політика у сфері архівної справи та національної пам'яті реалізується через систему органів публічної влади, серед яких ключове місце займають Державна архівна служба України та Український інститут національної пам'яті. Державна архівна служба України забезпечує реалізацію державної політики у сфері архівної справи, організовує зберігання документів Національного архівного фонду, координує діяльність архівних установ і сприяє доступу громадян до архівної інформації [1; 2].

Важливим напрямом державної політики є декомунізація та дерадяннізація архівних фондів. Цей процес охоплює перегляд назв фондів, уточнення описів, зміну ідеологізованої термінології, переосмислення радянської спадщини та приведення архівного описування у відповідність до сучасних наукових підходів. Декомунізація архівів має не лише технічний, а й глибокий світоглядний зміст, оскільки сприяє подоланню радянських історичних міфів і формуванню українського погляду на минуле.

У 2025 році важливим етапом розвитку політики пам'яті стало ухвалення Закону України «Про засади державної політики національної пам'яті Українського народу». Він закріплює правові, організаційні та економічні умови відновлення, збереження й популяризації національної пам'яті, а також визначає сучасну Війну за Незалежність України як важливий об'єкт державної політики пам'яті [6]. У цьому контексті архіви мають забезпечувати збереження документів, що стосуються боротьби за незалежність, опору тоталітарним режимам, російської агресії та злочинів проти Українського народу.

Окремого значення набуває документування російсько-української війни. З 2014 року, а особливо після повномасштабного вторгнення 2022 року, архівні інституції мають фіксувати офіційні документи, розпорядження військових і цивільних адміністрацій, фото-, відео- та аудіоматеріали, свідчення очевидців, матеріали волонтерських ініціатив, документи про окупацію, депортації, руйнування, воєнні злочини та громадський спротив. Формування Архіву війни є необхідним для історичної науки, міжнародного правосуддя, відшкодування збитків, меморіалізації та збереження пам'яті про спротив українського суспільства.

Водночас війна створила безпрецедентні загрози для архівної системи України. Частина архівних установ опинилася на окупованих територіях або в зоні бойових дій, окремі фонди були пошкоджені, знищені або незаконно вивезені окупаційними структурами. Втрата архівних документів означає не лише втрату культурної спадщини, а й загрозу правам громадян, доказовій базі злочинів, історичній пам'яті та інформаційній безпеці держави.

Цифровізація архівів є одним із найбільш важливих інструментів збереження документальної спадщини. Оцифрування документів дає змогу створювати страхові копії, розширювати доступ користувачів, забезпечувати дистанційну роботу дослідників, зменшувати фізичне навантаження на оригінали та зберігати інформацію у разі пошкодження або втрати документів.

В умовах війни цифровізація архівів має не лише сервісне, а й безпекове значення.

Таблиця 1

Основні напрями державної політики формування національної пам'яті через архівні інституції

Напрямок державної політики	Зміст напрямку	Значення для формування національної пам'яті
Нормативно-правове регулювання	Прийняття законів і підзаконних актів у сфері архівної справи, доступу до інформації та політики пам'яті	Створює правову основу збереження документальної спадщини та відкриття архівів
Декомунізація архівних фондів	Перегляд назв, описів, індексації та інтерпретації документів радянського періоду	Сприяє подоланню радянських ідеологічних схем і формуванню українського бачення історії
Відкриття архівів репресивних органів	Надання доступу до документів радянських спецслужб і матеріалів про політичні репресії	Забезпечує відновлення історичної справедливості та персональної пам'яті репресованих
Документування російсько-української війни	Збирання офіційних документів, усних свідчень, фото-, відео- та цифрових матеріалів	Формує джерельну базу для історії війни, міжнародного правосуддя та меморіалізації
Захист архівів в умовах війни	Евакуація фондів, створення цифрових копій, міжнародна фіксація втрат і незаконного вивезення документів	Зберігає документальну спадщину в умовах окупації, бойових дій і руйнувань
Цифровізація архівної спадщини	Оцифрування документів, створення онлайн-каталогів, цифрових колекцій і тематичних проєктів	Розширює доступ громадян до історичних джерел і захищає інформацію у разі втрати оригіналів
Просвітницька діяльність архівів	Виставки, публікації документів, освітні проєкти, співпраця зі школами, університетами та медіа	Формує історичну свідомість, критичне мислення і громадянську ідентичність

Джерело: складено автором на основі [1; 5; 6; 7; 8; 10]

Аналіз таблиці свідчить, що державна політика формування національної пам'яті через архівні інституції має комплексний характер. Вона поєднує правове регулювання, організаційне управління, відкриття архівних фондів, цифровізацію, захист документальної спадщини, просвітницьку діяльність і міжнародну співпрацю. Найважливішим є те, що архіви поступово

переходять від пасивної ролі сховищ документів до активної ролі інституцій пам'яті.

Важливою проблемою залишається недостатнє фінансування архівної галузі. Обмежені бюджетні ресурси ускладнюють модернізацію сховищ, закупівлю обладнання, реставрацію документів, створення цифрових копій, утримання фахових кадрів і розвиток онлайн-сервісів. Унаслідок цього архіви часто працюють у режимі виживання, реагуючи на поточні проблеми, а не реалізуючи довгострокову стратегію розвитку.

Кадрова проблема також стримує ефективність державної політики. Сучасний архівіст має володіти не лише традиційними навичками роботи з документами, а й цифровими компетентностями, умінням працювати з електронними базами, метаданими, онлайн-каталогами, інформаційною безпекою, комунікацією та просвітницькими проєктами. Без належної підготовки кадрів цифровізація архівів і формування відкритої архівної системи залишатимуться обмеженими.

Окремим викликом є ризик політизації архівної справи. Архівні документи можуть використовуватися вибірково для підтвердження певних політичних позицій або інформаційних кампаній. Такий підхід знижує довіру до архівів як до джерельної бази історичної науки. Тому політика пам'яті має спиратися на повноту джерел, критичний аналіз, професійну етику, відкритість і недопущення маніпулятивного використання документів.

Отже, державна політика щодо формування національної пам'яті через архівні інституції в Україні має вагомі досягнення, серед яких формування законодавчої бази, відкриття архівів репресивних органів, декомунізація архівних фондів, початок цифровізації, документування російсько-української війни та активізація просвітницької діяльності. Водночас залишаються серйозні проблеми: хронічне недофінансування, застаріла матеріально-технічна база, повільні темпи цифровізації, кадровий дефіцит, нерівномірний доступ до фондів, втрати документів через війну та ризик політичної інструменталізації архівів.

Подальший розвиток архівної політики має бути спрямований на посилення інституційної спроможності архівів, модернізацію законодавства, збільшення фінансування, цифровізацію, захист документальної спадщини в умовах війни, формування Архіву російсько-української війни, розвиток відкритих онлайн-ресурсів і активне використання архівних документів у системі освіти. Саме за таких умов архіви зможуть повноцінно виконувати роль інструменту формування національної пам'яті, історичної свідомості та громадянської стійкості українського суспільства.

Список використаних джерел

1. Про Національний архівний фонд та архівні установи : Закон України від 24 грудня 1993 р. № 3814-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3814-12>.
2. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13 січня 2011 р. № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17>.
3. Про інформацію : Закон України від 2 жовтня 1992 р. № 2657-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12>.
4. Про захист персональних даних : Закон України від 1 червня 2010 р. № 2297-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17>.
5. Про доступ до архівів репресивних органів комуністичного тоталітарного режиму 1917–1991 років : Закон України від 9 квітня 2015 р. № 316-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/316-19>.
6. Про засади державної політики національної пам'яті Українського народу : Закон України від 21 серпня 2025 р. № 4579-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4579-IX>.
7. Про затвердження Положення про Державну архівну службу України : постанова Кабінету Міністрів України від 21 жовтня 2015 р. № 870. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/870-2015-п>.
8. Державна архівна служба України : офіційний вебсайт. URL: <https://archives.gov.ua>.
9. Український інститут національної пам'яті : офіційний вебсайт. URL: <https://uinp.gov.ua>.
10. Архівознавство : підручник / за заг. ред. Я. С. Калакури, І. Б. Матяш. Київ : Вид. дім «КМ Академія», 1998. 316 с.

ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТВЕРДИХ ПБУТОВИХ ВІДХОДІВ

У сучасному світі дедалі ширше розповсюджується застосування принципів сталого розвитку та обговорюється необхідність переходу до циркулярної економіки. Тверді побутові відходи почали розглядатися не тільки, як загроза екології, а ще й як потенційне джерело вторинної сировини. При цьому, в Україні рівень застосування ресурсоцінної частки ТПВ залишається незадовільним, що унеможливорює розкриття ресурсного потенціалу твердих побутових відходів.

У вітчизняній науковій літературі вже досліджувалося питання економічної сутності ТПВ, як елементу циркулярної економіки. Але фактори, які впливають на формування ресурсного потенціалу твердих побутових відходів є недостатньо вивченими.

Шкуратов О.І. та Самойлов О.О. зазначають, що під час створення системи управління відходами необхідно визначити наявність всіх потрібних для цього процесу умов, а саме: економічних, технологічних, тощо [1]. Дійсно, економічне середовище є одним із важливих факторів, який впливає на можливість реалізації заходів щодо організації та сортування й подальшої переробки твердих побутових відходів, у тому числі й розвиток інфраструктурного забезпечення цих процесів. Відповідно, можемо виділити фактор економічного середовища.

В цьому ж дослідженні, зазначені вище автори вказують, що одним із критично важливих умов для реалізації ресурсного потенціалу твердих

побутових відходів є наявна стійка інфраструктура для опрацювання ТПВ, що сильно впливає на його ефективність [1]. Тож фактор інфраструктурного забезпечення сфери управління твердими побутовими відходами також варто враховувати.

Варто також звернути увагу, що фактори економічного середовища та інфраструктурного забезпечення є взаємопов'язаними адже розвиток матеріально-технічного комплексу для опрацювання (сортування, безпечна утилізація, переробка тощо) потоку твердих побутових відходів неможливий без стійкого економічного середовища.

На нашу думку, далі необхідно розглянути інституційний фактор. Відповідно до статті 56 Закону України «Про управління відходами» (зі змінами) визначені економічні інструменти для дотримання ієрархії управління відходами та фінансування заходів у сфері управління відходами [2]. При цьому застосовуються економічні важелі впливу та стимули у вигляді податкових пільг, що мають на меті стимулювання повторного використання ресурсів. Також важливо звернути увагу на те, що цим законом передбачена розширена відповідальність виробника, але лише для певних видів відходів.

Наступний важливий фактор – інвестиційний та фінансовий. Сфера переробки твердих побутових відходів в Україні знаходиться на початковому етапі й один із варіантів її розвитку це залучення фінансових ресурсів за допомогою інвестицій. В сучасній науковій літературі вже досліджувалося це питання. Так, Н.І. Паляничко та О.О. Самойлов дослідили науково-методичний підхід до оцінки потенціалу вторинного ресурсовикористання ТПВ шляхом визначення інтегрального показника потенціалу вторинного ресурсовикористання твердих побутових відходів у територіальних громадах, що потенційно дає змогу надійно оцінити інвестиційну привабливість сфери управління ТПВ у конкретній громаді[3].

Мальований Г.О. звертає увагу на проблеми України в сфері управління ТПВ та низку ефективність наявних економічних інструментів [4]. Тому, також вважаємо за доцільне окремо виділити фактор ефективності державних

економічних інструментів впливу. Він пов'язаний із зазначеним вище інституційним фактором, тому що, як показує практика, лише одного факту наявності цих інструментів недостатньо для їх ефективної імплементації.

Отже, на нашу думку доцільно виділити наступні фактори формування ресурсного потенціалу твердих побутових відходів:

- фактор економічного середовища;
- фактор інфраструктурного забезпечення сфери управління ТПВ;
- інституційний фактор;
- інвестиційний і фінансовий фактор;
- фактор ефективності державних економічних інструментів впливу.

Список використаних джерел

1. Шкуратов О., Самойлов О. Оцінка потенціалу вторинного ресурсовикористання твердих побутових відходів територіальних громад. *Економіка і регіон/ Economics and region*. 2024. № 4(95). С. 119–125. URL: [https://doi.org/10.26906/eir.2024.4\(95\).3615](https://doi.org/10.26906/eir.2024.4(95).3615) (дата звернення: 26.05.2026).
2. Про управління відходами : Закон України від 20.06.2022 № 2320-IX : станом на 2 берез. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2320-20#Text> (дата звернення: 27.05.2026).
3. Palianychko N., Samoilov O. Development of tools of the organizational and economic mechanism of solid domestic waste management. *Balanced nature using*. 2024. № 1. С. 23–29. URL: <https://doi.org/10.33730/2310-4678.1.2024.302619> (дата звернення: 28.05.2026).
4. Malovanyi H. ANALYSIS OF THE SOCIO-ECONOMIC SITUATION IN UKRAINE REGARDING THE HANDLING AND PROCESSING OF SOLID HOUSEHOLD WASTE (SHW). *Scientific Notes of Ostroh Academy National University, "Economics" Series*. 2024. Т. 1, № 32(60). С. 29–36. URL: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2024-32\(60\)-29-36](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2024-32(60)-29-36) (дата звернення: 30.05.2026).

Почтовюк Андрій

д.е.н., професор

Подшивалов Ілля

аспірант 051 Економіка

Кременчуцький національний університет

імені Михайла Остроградського

ЄВРОІНТЕГРАЦІЯ ЯК ФАКТОР ФОРМУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

На сучасному етапі розвитку української економіки потенціал промислових підприємств відіграє важливу роль у їхній здатності до продовження діяльності в умовах турбулентного зовнішнього середовища, специфічних воєнних ризиків та інтеграції країни до спільного європейського простору.

Огляд наукових джерел вказує на наявність значного обсягу досліджень присвячених, як аналізу ключових факторів формування потенціалу підприємства, так і впливу інтеграції України на окремі аспекти діяльності вітчизняних підприємств. Водночас, додаткового комплексного дослідження потребує питання впливу європейської інтеграції на потенціал промислових підприємств.

Потенціал підприємства є складною категорією, яка характеризує його здатності і можливості до функціонування та розвитку, шляхом досягнення визначених цілей із використанням наявних і прихованих ресурсів, резервів та потенційних можливостей в умовах динамічного ринкового середовища [1]. Відповідно, структура потенціалу підприємства є комплексною і передбачає наявність низки елементів, які перебувають у безперервному зв'язку і взаємозалежності між собою та зазнають різностороннього впливу ряду факторів. Так, серед ключових його складових визначають наступні: виробничу, трудову, інноваційну, інвестиційну, фінансову, організаційно-

управлінську, ринкову (маркетингову), науково-технічну, технологічну, інфраструктурну, інформаційну, екологічну та інші [2, 3].

З-поміж інших промислові підприємства виокремлюються низкою характерних ознак, обумовлених специфікою виробничого процесу (застосуванням складних хімічних та фізичних процесів), які в свою чергу впливають на їхній потенціал [4]. Зокрема, серед специфічних рис варто зазначити: трудомісткість, капітало-, матеріало- і наукоємність виробництва продукції; ринкове та екологічне регулювання; ринкову структуру і наявність ринкових бар'єрів; географічне розташування; важливість вертикальної та горизонтальної інтеграції; ступінь спеціалізації виробництва [5, с. 9–11, 33].

Враховуючи, що підприємство є відкритою системою, на нього має вплив низка чинників зовнішнього (глобалізаційні, макроекономічні, галузеві та ринкові, політико-правові, соціально-культурні, технологічні, природничі) і внутрішнього середовища (стратегія підприємства, стиль і культура управління, обсяг і якість ресурсів, ступінь кваліфікації персоналу) [6, 7]. Серед зазначених чинників важливу роль відіграє фактор інтеграції національної економіки до економічного простору Європейського союзу. Його вплив має низку проявів на діяльність та розвиток вітчизняних підприємств, зокрема у площині політичних процесів і законодавства, економіки, суспільства та екології. Узагальнену теоретичну характеристику такого впливу на ключові складові потенціалу промислового підприємства наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Вплив чинника євроінтеграції на формування потенціалу промислових підприємств

№	Складова потенціалу	Характеристика фактору впливу
1	2	3
1	Ринкова	• часткове спрощення доступу до ринків країн Європи та посилення інтеграції у європейські ланцюжки постачання; • участь у європейських промислових і торговельних асоціаціях та об'єднаннях; • посилення конкуренції з боку європейських підприємств; • підвищення вимог до сертифікації якості продукції;

1	2	3
2	Виробнича	• посилення ролі міжнародних стандартів систем управління якістю для отримання необхідної сертифікації виробничого процесу; • важливість впровадження енергоефективних технологій; • зростання ролі цифровізації та автоматизації виробничого процесу; • посилення вертикальної і горизонтальної інтеграції з іншими підприємствами.
3	Фінансово-інвестиційна	• спрощення доступу до більш дешевих фінансових ресурсів, які надаються в межах грантів, на умовах пільгового кредитування для здійснення капіталовкладень та фінансування операційної діяльності; • диверсифікація джерел доходів та фінансування, збільшення експортних валютних надходжень; • впровадження міжнародних стандартів фінансового та нефінансового звітування; • збільшення інвестиційних та операційних витрат для підвищення стандартів якості, оптимізації виробничого процесу.
4	Інноваційна	• доступ до сучасних технологій в інноваційних галузях промисловості; • необхідність переходу до концепцій Індустрії 4.0 та Індустрії 5.0 у виробництві та інноваціях; • доступ до програм розвитку, цільової підтримки дослідницьких структур та ЗВО, які здійснюють діяльність у сфері досліджень та інновацій; • отримання пільгових фінансових ресурсів для проведення досліджень, розробок та стимулювання інноваційної діяльності; • розвиток інноваційної інфраструктури та її інтеграція до європейського простору.
5	Експортно-імпортна	• зростання обсягів експорту та необхідність зміщення фокусу на експорт більш технологічних товарів і послуг; • можливість отримання пільгових торговельних квот і тарифів на експорт продукції до країн ЄС; • спрощення адміністрування митних процедур; • часткове посилення ролі нетарифних митних бар'єрів (технічні, екологічні, санітарні стандарти і заходи); • спрощення імпорту інноваційних товарів і технологій.
6	Трудова	• фокусування на розвитку персоналу шляхом впровадження концепції «навчання впродовж життя», яка передбачає формування і розвиток ключових компетенцій; • вдосконалення системи професійної освіти і підготовки за рахунок впровадження нових стандартів освіти, та участі у програмах міжнародного обміну.
7	Організаційно-управлінська	• поширення практики використання нових бізнес-моделей; • підвищення рівня корпоративної культури і соціальної відповідальності; • гармонізація вітчизняних законодавчих вимог до норм законодавства ЄС.
8	Інформаційна	• підвищення рівня прозорості ринкової інформації за рахунок розширення доступу до публічних даних; • інтенсифікація обміну знаннями та досвідом між учасниками ринків, державними органами, міжнародними інституціями.

9	Екологічна	• посилення «зеленого переходу» за рахунок впровадження більш жорстких екологічних стандартів і вимог до продукції і виробничого процесу; • впровадження засадничих принципів «циркулярної» економіки у діяльності підприємств.

Джерело: розроблено авторами на основі [2; 3; 8; 9; 10; 11 с. 23–24, 39–40, 44–45, 144]

Вищезазначений вплив фактору європейської інтеграції на формування потенціалу промислових підприємств має різний ступінь інтенсивності та напрям впливу на окремі складові їхнього потенціалу, що у свою чергу може призводити як до зростання рівня потенціалу, так і до його зниження. Водночас, варто зазначити, що вплив на ті чи інші елементи може різнитися у часі, зокрема необхідність у здійсненні додаткових фінансових інвестицій у поточному моменті може призводити до зниження рівня фінансової складової потенціалу, однак у довгостроковій перспективі, такі інвестиції матимуть позитивний вплив.

Отже, чинник європейської інтеграції має комплексний різноспрямований вплив на потенціал промислових підприємств, а ефекти цього впливу можуть по-різному проявлятися для окремих його елементів у коротко- і довгостроковій перспективі. З огляду на це, подальшого дослідження потребує оцінка ефекту впливу зазначеного фактора.

Список використаних джерел

1. Слободянюк В.В. Економічний потенціал підприємства: економічний зміст та складові. *Економіка та суспільство*. 2025. № 83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-163>
2. Гнатківський Б.М. Основні компоненти структури економічного потенціалу підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2021. Т. 6, № 4. С. 259–264. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-4-31>
3. Гусаковська Т.О., Серeda О.О. Економічний потенціал підприємства: сутність та основні складові. *Проблеми економіки*. 2024. №2. С. 129–135. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-129-135>
4. Національний класифікатор України. Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010. Наказ Держспоживстандарту України від 11.10.2010 № 457 станом на 04.01.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10#Text>
5. Маслак О.І., Воробйова Л.Д. Економіка промислового підприємства. навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 172 с.

6. Маслак О.І., Смірнова Д.М. Інноваційний потенціал підприємства: ключові фактори впливу в умовах невизначеності. *Економічний простір*. 2024. №196. С.61–66. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.196.61-66>,
7. Ареф'єва О.В., Долженко Д.Ю. Теоретичне підґрунтя формування економічного потенціалу підприємства в умовах посилення транспарентності розвиткових процесів. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2024. № 18 (36). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-06](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-06)
8. Осіпова Л.В. Модернізація промисловості України в контексті євроінтеграції у воєнний та повоєнний період. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2025. № 4(4). С. 27–34. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20250404.03>,
9. Ганзюк С.М., Якубович Т.О. Вплив євроінтеграції на зовнішньоекономічну діяльність та рентабельність українських підприємств. *Економічний простір*. 2020. № 160. С. 18-22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/160-3>,
10. Савіцький А.В., Власюк Ю.О., Шарко В.В. Інноваційна складова українського експорту: адаптивний підхід та перспективи розвитку для промислових підприємств. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2026. № 1 (58). DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2026-58-9>,
11. Від кризи до зростання: уроки ЄС для промислового відновлення України: колективна монографія / за ред. В.А. Омеляненка. Київ, 2024. 198 с.

Солодков Денис

аспірант, Кременчуцький національний університет

ім. Михайла Остроградського

Науковий керівник: *к.е. н., доцент*

Гришко Наталя

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА ПРОДУКТИВНІСТЬ ЕКОНОМІКИ: ОЦІНКА СТРУКТУРНОГО РОЗРИВУ МІЖ УКРАЇНОЮ ТА КРАЇНАМИ ЄС

Цифрова економіка сформувала новий вимір конкурентоспроможності: в умовах, коли значна частина доданої вартості створюється у ІКТ-секторі та цифровізованих галузях, позиція країни на міжнародних ринках дедалі більше визначається не лише вартістю праці чи природними ресурсами, а рівнем цифрового розвитку її економіки. Для України, що прагне інтеграції до єдиного ринку ЄС, це ставить питання достатності поточного рівня цифровізації для здобуття сталих конкурентних переваг, і визначення структурних змін, необхідних для скорочення розриву з країнами-членами ЄС.

Цифрові технології є технологіями загального призначення (general purpose technologies): їх вплив на продуктивність реалізується не безпосередньо, а через комплементарні інвестиції в організаційні зміни, кваліфікацію та реструктуризацію процесів. Це пояснює, чому країни з однаковим рівнем ІКТ-інфраструктури демонструють різну динаміку продуктивності: вирішальним є не наявність технологій, а здатність економіки їх системно використовувати [1]. Автоматизація підвищує продуктивність у технологічних секторах в цілому, однак організаційні та структурні бар'єри можуть поглиблювати нерівність між країнами і секторами [2].

Таким чином, цифрова конкурентоспроможність країни визначається не лише обсягом ІКТ-інвестицій, а й структурною здатністю економіки перетворювати цифровий розвиток на зростання продуктивності в різних секторах економіки та диверсифікацію експорту. Саме цей зв'язок є центральним для аналізу позиції України.

Для оцінки цифрової конкурентоспроможності України у контексті ЄС використано індекс EGDI (UN E-Government Development Index) [3], що є одним із показників, який опосередковано вказує на рівень цифрової зрілості країни, та дані Світового банку [4] щодо ІКТ-сектору і продуктивності праці. Порівняння проведено з країнами ЄС, що мають порівнянний рівень економічного розвитку або схожий євроінтеграційний досвід: Польщею, Румунією, Болгарією та Данією як бенчмарком лідера (табл. 1).

Дані виявляють суперечливу картину позиції України в тексті цифрового розвитку та продуктивності праці. З одного боку, за індексом EGDI (0,88) вона не лише порівнянна з Польщею (0,86), Болгарією (0,81) та Румунією (0,76), а й випереджає всі три порівнювані країни ЄС. Частка ІКТ-послуг в українському експорті (38,18%) майже вдвічі перевищує відповідний показник Болгарії (25,55%) та Румунії (25,64%) і у п'ять разів — Данії (7,46%). З іншого боку спостерігається суттєве відставання у продуктивності праці. Це парадокс: країна, яка демонструє вищий індекс цифрового урядування і вищу питому вагу ІКТ у зовнішній торгівлі, ніж більшість членів ЄС, водночас має

ВВП ПКС на душу населення утричі нижчий за Польщу і вчетверо – за Данію. Потрібно зазначити, що повномасштабна війна є наразі ключовим фактором, що стримує розвиток економіки, хоча розрив у продуктивності вітчизняної економіки з європейськими спостерігається ще з моменту незалежності України.

Таблиця 1

**Цифрова конкурентоспроможність України та порівняльних країн ЄС:
ключові індикатори**

Країна	Індекс EGDI, 2024	Частка експорту ІКТ послуг у ВВП	Експорт ІКТ-послуг, від загального, 2024	ВВП ПКС на душу населення як індикатор продуктивності праці, 2024
Данія	0,98	2,26%	7,46%	\$81.878
Польща	0,86	2,14%	16,72%	\$51.262
Румунія	0,76	2,87%	25,64%	\$49.076
Болгарія	0,81	2,14%	25,55%	\$41.969
Україна	0,88	3,45%	38,18%	\$18.550

Джерело: сформовано автором

Пояснення цього парадоксу лежить у структурі українського ІКТ-сектору. Він сформований переважно компаніями аутсорсингу програмного забезпечення, що обслуговують зовнішній попит, але слабо інтегровані у внутрішню економіку. Вплив сектору на продуктивність решти галузей є мінімальним, що і пояснює розрив між показниками цифрового розвитку та загальним рівнем продуктивності праці. Brynjolfsson та McAfee описують саме цю ситуацію як «цифровий анклав»: технологічний потенціал концентрується в ізольованому секторі, не генеруючи системних ефектів для економіки в цілому [1].

Для України це означає конкретний структурний ризик: відкриття доступу до ринку ЄС без відповідного рівня цифрової зрілості ширшої економіки може призвести не до підвищення конкурентоспроможності, а до посилення спеціалізації на низькомаржинальному ІТ-аутсорсингу. Acemoglu

та Restrepo [2] описують цей ефект як «автоматизацію без дифузії»: технологічні переваги концентруються у вузьких сегментах, не поширюючись на економіку в цілому.

Цифрова економіка є реальним чинником конкурентоспроможності України на ринку ЄС, однак її вплив є структурно обмеженим. Парадокс високих показників EGDІ та частки ІКТ-експорту за суттєво нижчого рівня продуктивності праці порівняно з країнами ЄС може свідчити про переважно анклавний характер вітчизняного ІКТ-сектору, слабо пов'язаного з рештою економіки. Згідно з логікою технологій загального призначення [1], скорочення розриву з ЄС потребує не нарощування аутсорсингу, а системної дифузії цифрових рішень у традиційних галузях, що передбачає комплементарні інвестиції в інфраструктуру, кваліфікацію та регуляторне середовище. Перспективи подальших досліджень пов'язані з кількісною оцінкою spillover-ефектів ІКТ-сектору на продуктивність інших галузей вітчизняної економіки.

Список використаних джерел

1. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. New York: W.W. Norton & Company, 2014. 320 p.
2. Acemoglu D., Restrepo P. Robots and Jobs: Evidence from US Labor Markets. Journal of Political Economy. 2020. Vol. 128. No. 6. P. 2188-2244. DOI: 10.1086/705716
3. United Nations Department of Economic and Social Affairs. E-Government Development Index : Country Information – Ukraine. UN E-Government Knowledgebase. URL:<https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/180-Ukraine>
4. World Bank. World Development Indicators: ICT and productivity. 2024. URL: <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators>

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЕКСПОРТУ УКРАЇНСЬКОЇ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ

У сучасних умовах глобалізації світової економіки фармацевтична галузь посідає важливе місце у забезпеченні економічної стабільності держави та розвитку міжнародної торгівлі. Для України фармацевтична промисловість є однією з перспективних галузей економіки, яка має значний потенціал для розвитку експортної діяльності [1]. Вітчизняні фармацевтичні підприємства поступово зміцнюють свої позиції на міжнародному ринку, впроваджують сучасні технології виробництва та адаптуються до міжнародних стандартів якості.

Актуальність дослідження полягає у необхідності підвищення конкурентоспроможності української фармацевтичної продукції в умовах воєнного стану, економічної нестабільності та інтеграції України до європейського економічного простору. Розвиток експорту лікарських засобів є важливим чинником економічного зростання держави, оскільки сприяє збільшенню валютних надходжень, створенню нових робочих місць та зміцненню міжнародних економічних зв'язків. За даними Державної служби статистики України, експорт фармацевтичної продукції у 2023 році перевищив 230 млн дол. США, що свідчить про поступове відновлення галузі після спаду у 2022 р. [4] .

Фармацевтична галузь України демонструє позитивну динаміку розвитку навіть в умовах сучасних викликів. Значний внесок у розвиток галузі здійснюють такі підприємства, як Farmak, Darnitsa, Arterium та Borshchahivskiy CRR. Зокрема, компанія Farmak експортує продукцію більш ніж у 60 країн

світу, а Darnitsa є одним із найбільших виробників лікарських засобів в Україні. Дані підприємства активно постачають продукцію до країн Європи, Азії, Кавказу та Близького Сходу. Основу експорту становлять антибактеріальні препарати, знеболювальні засоби, вітаміни, препарати для серцево-судинної системи та інші лікарські засоби [6]. Для більш детального аналізу динаміки зовнішньої торгівлі фармацевтичною продукцією наведено статистичні дані щодо обсягів експорту за 2021–2024 рр. (табл. 1).

Таблиця 1

Динаміка експорту фармацевтичної продукції України у 2021–2024 рр.

Рік	Експорт фармацевтичної продукції України, млн дол. США	Темп зміни, %
2021	251	-
2022	214	-14,7
2023	238	+11,2
2024	260	+9,2

Джерело: сформовано автором на основі даних [4-5].

Наочне уявлення про тенденції розвитку експортної діяльності фармацевтичної галузі України дає графічне відображення динаміки експорту лікарських засобів у 2021–2024 рр. (рис. 1).



Рис. 1. Тенденції зміни експорту фармацевтичної продукції України у 2021–2024 рр.

Джерело: сформовано автором на основі даних [4-5].

Аналіз динаміки експорту фармацевтичної продукції України у 2021–2024 рр. свідчить про тимчасове скорочення у 2022 році, зумовлене воєнними діями та порушенням логістичних ланцюгів. Водночас у 2023–2024 рр. спостерігається поступове відновлення експортних обсягів, що вказує на адаптацію підприємств галузі до кризових умов та відновлення їх зовнішньоекономічної активності.

Однією з основних переваг української фармацевтичної продукції є поєднання відносно доступної ціни та належного рівня якості. Вітчизняні виробники поступово впроваджують міжнародні стандарти GMP, що дозволяє підвищувати довіру іноземних партнерів до українських лікарських засобів. Крім того, українські підприємства активно модернізують виробничі потужності та інвестують у розвиток інноваційних технологій [2]. За оцінками експертів, понад 70 % українських фармацевтичних підприємств уже працюють відповідно до міжнародних вимог GMP.

Разом із позитивними тенденціями існує низка проблем, які стримують розвиток експортного потенціалу фармацевтичної галузі України. Насамперед це високий рівень конкуренції на міжнародному ринку з боку провідних світових виробників фармацевтичної продукції. Значною проблемою також є складність проходження міжнародної сертифікації та необхідність відповідності продукції вимогам європейських стандартів.

Важливим негативним фактором залишається вплив воєнного стану на економіку України. Руйнування логістичної інфраструктури, зростання витрат на транспортування продукції, нестабільність валютного ринку та скорочення інвестиційних можливостей негативно впливають на діяльність фармацевтичних підприємств. Окрім цього, значна залежність від імпортової сировини створює додаткові ризики для стабільного функціонування галузі. За оцінками фахівців, частка імпортової сировини у виробництві лікарських засобів в Україні перевищує 70 %, що підвищує залежність галузі від зовнішніх ринків.

Перспективи розвитку експорту української фармацевтичної продукції значною мірою пов'язані з процесами європейської інтеграції України. Гармонізація законодавства з вимогами Європейського Союзу, впровадження сучасних систем контролю якості та розширення міжнародного співробітництва сприятимуть зміцненню позицій українських виробників на світовому ринку [3]. Крім того, за даними Всесвітньої організації охорони здоров'я (WHO) та OECD, світовий фармацевтичний ринок щорічно зростає в середньому на 5–7 %, що створює додаткові можливості для українських експортерів.

Для підвищення конкурентоспроможності фармацевтичної галузі необхідно вдосконалювати державну підтримку підприємств, стимулювати інноваційну діяльність, розширювати інвестиційні програми та сприяти розвитку наукових досліджень. Важливим напрямом є також диверсифікація ринків збуту та пошук нових міжнародних партнерів. Доцільним є також посилення співпраці між державою, науковими установами та приватним сектором з метою розвитку інноваційного фармацевтичного виробництва.

Отже, розвиток експорту української фармацевтичної продукції є важливим напрямом економічного розвитку держави. Незважаючи на складні економічні та політичні умови, фармацевтична галузь України має значний потенціал для подальшого розвитку та зміцнення своїх позицій на міжнародному ринку. Реалізація ефективної експортної стратегії сприятиме підвищенню конкурентоспроможності української економіки та забезпечить стабільний розвиток фармацевтичної галузі.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про лікарські засоби» від 04.04.1996 № 123/96-ВР.
2. Коваленко О. В. Розвиток фармацевтичного ринку України в умовах глобалізації. *Економіка та держава*. 2023. № 5. С. 45–49.
3. Мельник І. С. Експортний потенціал фармацевтичної галузі України. *Науковий вісник ХНУ*. 2024. № 2. С. 112–118.
4. Державна служба статистики України. Зовнішня торгівля товарами України у 2021–2024 рр. URL: <https://ukrstat.gov.ua>
5. UN Comtrade Database. International Trade Statistics for Pharmaceutical Products. URL: <https://comtradeplus.un.org>
6. World Health Organization. URL: <https://www.who.int>

ЦИФРОВІЗАЦІЯ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ ЯК ЧИННИК ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

У сучасних умовах глобальної економіки цифровізація міжнародної торгівлі перетворюється на один із найпотужніших інструментів підвищення конкурентоспроможності держав та забезпечення їхньої стійкості в умовах кризи. Сучасні технології дозволяють переходити від традиційних паперових процедур до повністю електронних систем, що радикально змінює правила гри на міжнародних ринках. Для України, яка переживає наслідки повномасштабної війни, руйнування критичної інфраструктури, логістичних шляхів та традиційних каналів експорту, цифровізація набуває виняткового стратегічного значення. Перехід до електронної комерції, автоматизація митних операцій, впровадження блокчейну для відстеження ланцюгів постачань та використання штучного інтелекту для аналізу даних дозволяють суттєво скоротити транзакційні витрати, прискорити оформлення товарів і послуг, підвищити прозорість операцій і мінімізувати корупційні ризики [1].

Цифровізація не лише допомагає зберегти експортний потенціал країни в умовах блокування морських портів та руйнування транспортної інфраструктури, але й стає ключовим драйвером післявоєнного економічного відновлення. Вона сприяє швидкій інтеграції в європейський цифровий ринок, залученню іноземних інвестицій та створенню нових робочих місць у високотехнологічних сферах. У глобальному масштабі країни, які активно впроваджують цифрові інструменти в торгівлю, демонструють вищу стійкість до криз і швидше відновлення. Україна має всі передумови для того, щоб

використати цей глобальний тренд на свою користь завдяки потужному ІТ-сектору та державним цифровим ініціативам [2].

До початку повномасштабного вторгнення ІТ-сектор України демонстрував вражаюче динамічне зростання. У 2021 році експорт ІТ-послуг сягнув 6,8 млрд дол. США, що становило близько 10% загального експорту країни, а кількість спеціалістів у галузі перевищила 250 тисяч осіб [1]. Під час війни цей сектор став справжньою «подушкою безпеки» національної економіки. Він дозволяв продовжувати надання послуг міжнародним партнерам дистанційно навіть за умов постійних обстрілів, блекаутів та руйнувань. Багато компаній змогли швидко перемістити операції за кордон або перейти на віддалений формат роботи, що зберегло значну частину валютних надходжень.

Державні цифрові ініціативи відіграли вирішальну роль у підтримці торгівлі. Платформа Дія, система «Єдине вікно для міжнародної торгівлі», ProZorro та Дія.Бізнес забезпечили безперервність державних послуг і дали можливість малому та середньому бізнесу швидко адаптуватися до нових реалій. Підприємці отримали можливість оформлювати електронні документи, подавати митні декларації онлайн, отримувати електронні сертифікати та виходити на нові ринки без фізичної присутності. Ці інструменти суттєво знизили адміністративне навантаження та допомогли зберегти ділову активність у надзвичайно складних умовах [3].

Цифровізація має вагомий макроекономічний ефект. За оцінками експертів, кожний відсоток підвищення рівня цифровізації економіки може додати близько 0,42% до ВВП України, а глибока інтеграція в Єдиний цифровий ринок Європейського Союзу потенційно здатна забезпечити додатковий приріст ВВП на рівні до 12% [2]. Автоматизація митних процедур через впровадження NCTS, електронного документообігу та «Єдиного вікна» значно скорочує час проходження товарів через кордон – з кількох днів до кількох годин. Це знижує адміністративні витрати, підвищує

конкурентоспроможність українського експорту на ринках ЄС та відкриває нові можливості для аграрної, металургійної та ІТ-галузей [4].

Важливим практичним кроком на шляху цифровізації торгівлі стала Угода про цифрову торгівлю між Україною та Великою Британією, підписана у 2023 році та ратифікована у 2024 році. Цей документ передбачає юридичне визнання електронних підписів, забезпечення вільного трансграничного потоку даних, електронні трансакції та високі стандарти кібербезпеки [5]. Угода слугує моделлю для подальших двосторонніх домовленостей і чітко демонструє, як сучасні цифрові інструменти можуть безпосередньо підтримувати економічне відновлення через спрощення експорту послуг, залучення інвестицій та модернізацію зовнішньоекономічних відносин. Паралельно Україна продовжує гармонізувати своє законодавство з європейськими стандартами (eIDAS, GDPR), що створює додаткові перспективи для поглиблення інтеграції.

Водночас процес цифровізації міжнародної торгівлі супроводжується серйозними викликами. Серед найбільш гострих – підвищені кіберзагрози в умовах війни, цифровий розрив між великими містами та сільськими регіонами, масова міграція висококваліфікованих ІТ-спеціалістів за кордон, брак сучасної цифрової інфраструктури в окремих областях та необхідність швидкої гармонізації законодавства з ЄС [2]. Крім того, багато малих підприємств досі не володіють достатніми цифровими навичками, а питання захисту персональних даних та кібербезпеки потребують постійної уваги. Подолання цих проблем вимагає комплексного підходу: значних інвестицій у кібербезпеку, розбудову широкосмугового інтернету, програми професійної перепідготовки кадрів, а також створення сприятливого регуляторного середовища для ІТ-компаній [3].

Для максимізації позитивного впливу цифровізації необхідно прискорити повноцінну інтеграцію України в європейський цифровий простір, розробити комплексну національну стратегію цифрової торгівлі з акцентом на штучний інтелект, блокчейн-технології та аналіз великих даних. Також

важливо системно підтримувати малі та середні підприємства через цільові гранти, освітні програми та цифрові платформи на кшталт Дія.Бізнес. Активне міжнародне партнерство у рамках OECD Going Digital та двосторонніх угод дозволить Україні не тільки відновити довоєнні економічні показники, але й здійснити якісний стрибок до інноваційної моделі розвитку, заснованої на високій доданій вартості та передових технологіях [1; 4].

Таким чином, цифровізація міжнародної торгівлі є не просто сучасним технологічним трендом, а стратегічним чинником стійкості, конкурентоспроможності та повноцінного післявоєнного відновлення економіки України. За умови послідовної державної політики, ефективного використання наявного цифрового потенціалу та активної міжнародної співпраці держава зможе забезпечити інклюзивне економічне зростання, глибоку європейську інтеграцію та зміцнення своїх позицій на глобальному ринку в довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. OECD. Digitalisation for recovery in Ukraine : [report]. Paris : OECD Publishing, 2022. URL: <https://doi.org/10.1787/c5477864-en>
2. Мартинів П. Цифровізація міжнародної торгівлі: місце України в глобальних трансформаціях. Матеріали XIII Міжнар. наук.-практ. конф. «Формування ринкової економіки в Україні». Тернопіль : ТНТУ ім. І. Пулюя, 2024. С. 23–24.
3. Шлапак А., Яценко О., Іващенко О., Зарицька Н., Осадчук В. Цифрова трансформація міжнародної торгівлі в контексті глобальної конкуренції: технологічні інновації та інвестиційні пріоритети. *Фінанси, кредит і банки*. 2023. № 6 (53). С. 334–347. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.53.2023.4241>
4. Грабинський, І., & Лілія, У. (2024). Еволюція цифровізації міжнародних економічних відносин. *Економіка та суспільство*, (70). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-94>
5. Digital Trade Agreement between the Government of Ukraine and the Government of the United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland. London, 2023. URL: <https://www.gov.uk/government/publications>

Щепанський Едуард

д.держ.упр, професор

Тимуш Олександра

здобувачка 242 Туризм і рекреація

Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

ІНКЛЮЗИВНА АДАПТАЦІЯ ОБ'ЄКТІВ КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ТУРИСТИЧНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ РЕГІОНУ

У сучасних умовах регіональний туризм дедалі більше розглядається не лише як сфера дозвілля, а і як важливий чинник соціально-економічного розвитку територій, формування локальної ідентичності, активізації малого підприємництва та підвищення інвестиційної привабливості громад. Особливе місце у цьому процесі посідають об'єкти культурної спадщини, які концентрують історичну пам'ять регіону, створюють основу для розвитку екскурсійних, музейних, освітніх і подієвих туристичних продуктів. Водночас туристична цінність таких об'єктів не може бути повною мірою реалізована за умов, коли значна частина потенційних відвідувачів фактично виключена з можливості їх безпечного та комфортного відвідування. Саме тому інклюзивна адаптація історико-культурних пам'яток набуває не лише соціального, а й економічного та управлінського значення.

Актуальність проблеми посилюється тим, що доступність культурного середовища сьогодні є складовою міжнародних стандартів захисту прав людини. Конвенція ООН про права осіб з інвалідністю закріплює необхідність забезпечення доступу осіб з інвалідністю до об'єктів фізичного оточення, інформації, комунікацій, а також до культурного життя нарівні з іншими членами суспільства [1]. В українському нормативному полі відповідні

підходи конкретизуються у ДБН В.2.2-40:2018, які поширюються, зокрема, на реконструкцію, реставрацію та розумне пристосування існуючих громадських будівель і споруд з урахуванням потреб маломобільних груп населення [2]. Отже, доступність пам'яток культури має розглядатися не як додаткова опція, а як необхідна умова їх повноцінного суспільного використання.

Разом із тим адаптація об'єктів культурної спадщини є значно складнішим завданням, ніж пристосування нових громадських просторів. Головна проблема полягає у необхідності досягнення балансу між збереженням автентичності пам'ятки та забезпеченням її функціональної доступності. Закон України «Про охорону культурної спадщини» визначає культурну спадщину як один із важливих елементів національних інтересів і передбачає необхідність збереження об'єктів спадщини, використання їх у суспільному житті та охорони традиційного характеру середовища [3]. Однак на практиці охоронні вимоги нерідко трактуються як підстава для відмови від будь-яких змін, навіть якщо йдеться про мінімальні, реверсивні й технічно обґрунтовані рішення, що не руйнують історичну субстанцію об'єкта.

Наслідком такого підходу стає суперечність між формальним суспільним призначенням пам'ятки і фактичною обмеженістю доступу до неї. Круті сходи, високі пороги, вузькі дверні отвори, відсутність доступних санітарних приміщень, недостатня ширина шляхів руху, брак тактильної навігації та зрозумілої інформації створюють бар'єри не лише для осіб з інвалідністю. До маломобільних груп населення належать також люди похилого віку, батьки з дитячими візками, особи з тимчасовими травмами, діти, туристи з багажем та інші відвідувачі, для яких якості просторової організації безпосередньо впливає на можливість користування туристичною послугою. Тому безбар'єрність у сфері спадщини варто розуміти ширше: як показник відкритості туристичного простору регіону для різних категорій населення.

Важливим стратегічним орієнтиром для України є Національна стратегія із створення безбар'єрного простору на період до 2030 року, яка передбачає

формування фізичної, інформаційної, цифрової, суспільної, освітньої та економічної безбар'єрності [4]. У контексті культурної спадщини це означає перехід від фрагментарного встановлення окремих елементів доступності до комплексного управління туристичним середовищем. Йдеться не лише про пандус або підйомник, а про цілісний маршрут від транспортного вузла до об'єкта, зрозумілу навігацію, доступність інформації, підготовленість персоналу, можливість попереднього онлайн-ознайомлення з умовами відвідування та наявність альтернативних форматів сприйняття культурного змісту.

З управлінської точки зору інклюзивна адаптація пам'яток має здійснюватися на основі принципу розумного пристосування. Найбільш прийнятними для історико-культурних об'єктів є рішення, що мінімізують втручання у конструктивні та декоративні елементи пам'ятки, залишаються візуально стриманими та за потреби можуть бути демонтовані без втрати автентичності. До таких рішень належать мобільні або складні пандуси, вертикальні та похилі підйомні платформи, тактильні елементи, що не пошкоджують історичне покриття, адаптивне освітлення, аудіогіди, інформаційні таблички зі шрифтом Брайля, контрастне маркування небезпечних зон, а також облаштування безбар'єрних маршрутів на прилеглий території. Важливо, щоб такі заходи погоджувалися не як випадкові технічні добавки, а як частина науково обґрунтованої концепції використання пам'ятки.

Окремого значення набуває цифрова інклюзія. У випадках, коли фізичне пристосування окремих приміщень є неможливим або надмірно ризикованим для збереження художніх інтер'єрів, цифрові технології можуть частково компенсувати обмеження просторового доступу. Європейська комісія у рекомендаціях щодо спільного європейського простору даних для культурної спадщини наголошує на ролі цифровізації, онлайн-доступу та 3D-технологій у збереженні й популяризації культурних об'єктів, у тому числі тих, що є фізично важкодоступними [5]. Для регіонального туризму це відкриває

можливості створення віртуальних турів, AR- та VR-реконструкцій, QR-кодів з аудіоописами, інтерактивних карт доступності, мультимедійних експозицій і дистанційних форматів ознайомлення з пам'яткою.

Економічний ефект інклюзивної адаптації полягає у розширенні туристичної аудиторії та підвищенні якості туристичного продукту. Доступність є важливою умовою розвитку туризму для всіх, а міжнародні організації розглядають її як складову конкурентоспроможності дестинацій, бізнес-стратегій та сталого розвитку туристичної сфери [6]. Об'єкти, пристосовані до потреб різних груп відвідувачів, стають привабливішими для сімейного туризму, людей старшого віку, організованих груп, іноземних туристів і внутрішньо переміщених осіб, для яких безпека, зручність і доступність є важливими критеріями вибору маршруту. Таким чином, витрати на адаптацію не слід сприймати виключно як соціальне навантаження; вони можуть бути інвестицією у збільшення відвідуваності, тривалості перебування туристів у регіоні та обсягу супутніх витрат на транспорт, харчування, проживання й локальні послуги.

Перспективним інструментом для регіонального управління є створення інвентаризаційних карт або індексів доступності об'єктів культурної спадщини. Такий підхід дозволяє систематизувати інформацію про фактичний стан пам'яток, визначити пріоритетність втручань, поєднати реставраційні роботи з заходами безбар'єрності та раціонально розподіляти бюджетні, грантові й інвестиційні ресурси. Індекс доступності може охоплювати стан входів, маршрутів руху, санітарної інфраструктури, інформаційного супроводу, цифрових сервісів, транспортної доступності та підготовки персоналу. На його основі доцільно формувати регіональні програми інклюзивного туризму, в яких пам'ятки з високим туристичним потенціалом і значним рівнем суспільного попиту отримуватимуть першочергову підтримку.

Не менш важливою є міжсекторальна взаємодія. Органи місцевого самоврядування, адміністрації музеїв і заповідників, фахівці з охорони

культурної спадщини, архітектори, представники туристичного бізнесу та громадські організації осіб з інвалідністю мають бути залучені до спільного планування адаптаційних заходів. Саме такий підхід дає змогу уникнути формального виконання норм і перейти до створення реально зручного середовища. У цьому контексті інноваційно-інвестиційний потенціал полягає не лише у використанні нових технологій, а й у запровадженні нових моделей управління спадщиною, де доступність стає критерієм ефективності туристичного розвитку регіону.

Отже, інклюзивна адаптація об'єктів культурної спадщини є важливим інструментом підвищення туристичної привабливості регіону, оскільки поєднує соціальну відповідальність, економічну доцільність, інноваційні технології та сучасні підходи до управління культурними ресурсами. Вона не суперечить охороні пам'яток, якщо реалізується на основі принципів розумного пристосування, мінімального втручання, реверсивності та поваги до автентичності. Навпаки, доступність дозволяє наповнити історичні об'єкти новими суспільними функціями, розширити коло їх користувачів і посилити роль культурної спадщини у сталому розвитку територій. Саме тому формування безбар'єрного туристичного середовища має стати одним із пріоритетів регіональної політики у сфері туризму, культури та соціально-економічного розвитку.

Список використаних джерел:

1. Конвенція про права осіб з інвалідністю : Конвенція Організації Об'єднаних Націй від 13.12.2006 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_g71 (дата звернення: 14.05.2026).
2. ДБН В.2.2-40:2018. Інклюзивність будівель і споруд. Основні положення. Київ : Мінрегіон України, 2018. URL: https://e-construction.gov.ua/laws_detail/3192362160978134152?doc_type=2 (дата звернення: 14.05.2026).
3. Про охорону культурної спадщини : Закон України від 08.06.2000 р. № 1805-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-14> (дата звернення: 14.05.2026).
4. Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.04.2021 р. № 366-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80> (дата звернення: 14.05.2026).
5. Commission Recommendation (EU) 2021/1970 of 10 November 2021 on a common European data space for cultural heritage. Official Journal of the European Union. 2021. L 401. P.

5–16. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32021H1970> (дата звернення: 14.05.2026).

6. UN Tourism. Accessible Tourism. URL: <https://www.untourism.int/accessibility-tourism> (дата звернення: 14.05.2026).

7. UN Tourism. Advancing Accessible Tourism for Destinations, Companies and People : Compendium of Good Practices. Madrid : UN Tourism, 2025. 81 p. URL: <https://www.untourism.int/node/14914> (дата звернення: 14.05.2026).

Vitalii Voloshchuk

*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Professor of Department of Management and Public Administration*

Viktoriia Shkrobluk

*Bachelor's Degree Student,
Specialty 076 «Entrepreneurship and Trade»
Higher educational institution «Podillia State University»
Kamianets-Podilskyi, Ukraine*

INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE TRADE BUSINESS

The relevance of the topic of innovative development of retail business is due to the introduction of innovative technologies that continue to change retail operating models and expand the boundaries of consumer experience. Technological innovations in retail include: artificial intelligence and related process optimization, autonomous drone delivery, robotic food delivery, personalization technologies and AI services, commerce through AI agents, virtual fitting rooms, automation of logistics flows, cashless technologies, fast delivery, innovations in entertainment and interactive retail.

The purpose of the study is to deepen scientific approaches to innovative development of retail business based on changing retail operating models, introducing innovative technologies and cases of expanding the boundaries of consumer experience in entertainment and interactive retail. Achieving this goal involves analyzing factors influencing the activities of enterprises, assessing and identifying areas for increasing the efficiency of management and administration, and optimizing the processes of implementing innovative approaches.

To reveal the specific features of innovative development, it is necessary to examine the current state of the trade business in Ukraine. For this purpose, an analysis of the activities of the largest retailers operating in the Ukrainian market was conducted. According to the results of a study by the Retail Association of Ukraine, carried out jointly with YouControl (YC.Market product) on industry turnover, Ukrainian retailers generated total revenues of UAH 2,09 trillion (excluding VAT) last year. In absolute terms, that is, without accounting for the impact of inflation, this exceeded the 2024 figure by 17,6%. Members of RAU accounted for 63% of this turnover, or UAH 1,3 trillion, which was 16,2% higher than in 2024. Considering that inflation in 2025 amounted to 8%, the real growth in industry turnover reached 9,6%. For comparison, according to preliminary estimates by the Ministry of Economy of Ukraine, the country's real GDP increased by 2,2% in 2025.

Table 1

Top 20 Retailers by Revenue in 2024-2025 and Growth Rates of Key Retail Trade Segments

№	Companies	Revenue, billion UAH		Rate of change, %
		2025	2024	
1	ATB	247,3	208,9	18,4
2	Silpo	106,1	93,1	14,0
3	Epicentr	88,5	77,6	14,0
4	Aurora	49,2	37,9	29,8
5	Fora	44,3	34,9	26,9
6	ANC Pharmacy	41,5	36,5	13,7
7	COMFY	39,0	34,9	11,7
8	Podorozhnyk	36,9	32,3	14,2
9	NOVUS	34,7	29,0	19,7
10	METRO Cash & Carry	33,9	28,7	18,1
11	EVA	31,8	26,9	18,2
12	ROZETKA	30,1	29,7	1,3
13	Pharmacy 9-1-1	29,9	26,6	12,4
14	Bazhaemo Zdorovia	25,3	22,7	11,5
15	VARUS	24,1	20,0	20,5
16	Velmart	23,6	19,9	18,6
17	Foxtrot	19,1	14,8	29,1
18	LPP	16,9	11,0	53,6
19	Tavria V	15,3	13,6	12,5
20	Faino Market	11,8	9,1	29,7

Source: compiled by the authors based on [1]

Among the major companies included in the top 20 retailers by turnover are representatives of various retail sectors. These primarily include FMCG operators, non-food retailers, pharmacy chains, and fuel station networks. Together, they generated 45% of the industry's total turnover, amounting to UAH 949.3 billion. The top three positions were occupied by the ATB and Silpo supermarket chains, as well as the Epicentr company. The top five also included the Aurora one-dollar-store chain and the grocery retailer Fora.

The companies were ranked according to the size of their turnover. Based on this indicator, the top ten players in the Ukrainian retail market also included the pharmacy chains ANC and Podorozhnyk, the consumer electronics and home appliances retailer Comfy, and two FMCG operators – Novus and Metro Cash & Carry [1].

In addition to economic indicators, the implementation of innovative technologies is an important factor in business development. Such technologies continue to transform retail operating models and expand the boundaries of consumer experience. Technological innovations in global retail already implemented by the beginning of 2026 include artificial intelligence and AI-driven process optimization, autonomous drone delivery, robotic food delivery, personalization technologies and AI services, commerce through AI agents, virtual fitting rooms, automation of logistics flows, cashierless technologies, rapid delivery services (particularly in Asian markets), and innovations in entertainment-oriented and interactive retail.

Let us consider several cases demonstrating the expansion of consumer experience boundaries. The Irish Maple Group (operating the Maple supermarket chain and Maple Express convenience stores) implemented an AI solution developed by Gander to reduce food waste. A pilot project launched in January 2025 in seven stores located in Donegal reduced food waste by more than 27% and is now being expanded throughout the entire network. The Gander digital platform identifies food products approaching their expiration date and offers them to customers at discounted prices. The system automatically displays these discounted

products to consumers in real time. As a result, sales of such products increased from 30% to 60%, while inventory visibility was significantly improved.

Prior to Valentine's Day, Just Eat Takeaway.com tested robotic delivery services in the British cities of Bristol (in partnership with Delivers.AI) and Milton Keynes (in cooperation with RIVR). The robots delivered food from ten restaurants located on major streets directly to customers' homes. Earlier, in 2025, similar robots had been tested in Zurich, Switzerland, in collaboration with the Swiss robotics company RIVR, where more than 1,000 deliveries were successfully completed.

This case represents another example of the use of autonomous robots for order delivery in urban environments.

The French cosmetics brand Clarins launched AI Shade Finder, an in-store service that integrates an artificial intelligence-based makeup recommendation engine. To accurately identify suitable cosmetic shades, the system analyzes a series of photographs of the customer's skin under varying smartphone screen lighting conditions. The service was developed in cooperation with IlluminateAI, a Silicon Valley startup. It is available exclusively in Clarins boutiques and branded counters [2].

At the same time, modern businesses focus not only on technology but also on the principles of sustainable development. Financial performance indicators alone are no longer sufficient to attract investors and business partners, as companies are increasingly evaluated according to ESG criteria. For Ukrainian enterprises operating in European markets, compliance with these requirements is gradually becoming mandatory.

Financial indicators and ESG metrics are becoming a common language between investors and businesses. Investors seek to mitigate risks and therefore prefer projects characterized by long-term strategies, transparent governance structures, and clearly defined impact models. International financial institutions assess whether companies have established climate objectives, relevant policies, and effective climate risk management systems. Customers, particularly European ones, increasingly prefer cooperation with businesses that manage emissions, measure

social impact, and build corporate governance systems in accordance with international standards. In other words, they favor companies that incorporate ESG factors into their operations.

ESG represents a system of approaches and indicators used to assess a company's impact on the environment (Environmental), society (Social), and corporate governance (Governance). The Environmental dimension includes greenhouse gas emission reduction, efficient use of energy and water resources, waste management, and minimizing negative impacts on biodiversity. The Social dimension focuses on human rights protection, employee well-being, equal opportunities, support for veterans, and workforce development and training. Governance indicators include anti-corruption measures, compliance procedures, supplier verification, effective supervisory boards, transparency of ownership structures, and other related practices [3].

It was determined that the growth rates of key retail segments are higher than the general changes in the Ukrainian economy due to the increase in turnover and the introduction of innovative technologies, which continue to change retail operating models and expand the boundaries of consumer experience.

It was established that the introduced technological innovations in retail include: artificial intelligence and related process optimization, autonomous drone delivery, robotic food delivery, personalization technologies and AI-services, commerce through AI-agents, virtual fitting rooms, automation of logistics flows, cashless technologies, fast delivery, innovations in entertainment and interactive retail.

Thus, changes in retail operating models, the introduction of innovations, the expansion of the boundaries of consumer experience in line with innovative development form the basis for strengthening market positions and achieving stable results in trading activities.

References:

1. Yermakova, Ya., & Symonenko, K. (2026). *The Largest Retailers by Revenue in 2025 and Growth Rates of Key Retail Segments*. RAU Analytics. Available at: <https://rau.ua/news/rau-analytics-kliuchovi-markery-rozvytku-rynku-ryteyilu-v-2025-rotci/>

2. Symonenko, K. (2026). *Ten Technological Innovations in Retail Implemented at the Beginning of 2026*. RAU. Available at: <https://rau.ua/news/10-tekhnologichnykh-innovatsiyi-2026-roku/>

3. *ESG Requirements for Business: Where Ukrainian Companies Can Obtain Relevant Knowledge*. Forbes Ukraine. (2026). Available at: <https://forbes.ua/company/esg-vimogi-dlya-biznesu-de-ukrainskim-kompaniyam-otrimati-nalezhni-znannya-13032026-37007>

Ботін Максим

здобувач третього освітньо-наукового рівня вищої освіти

076 Підприємництво та торгівля

ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИЙ РОЗВИТОК РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Сучасний ресторанний бізнес функціонує в умовах високої конкуренції, швидких технологічних змін та зростаючих вимог споживачів до якості продукції й сервісу. За таких умов ефективне функціонування закладів ресторанного господарства неможливе без постійного впровадження інновацій та залучення інвестиційних ресурсів. Саме інноваційно-інвестиційний розвиток виступає одним із головних чинників підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанної сфери та забезпечення їхньої довгострокової стабільності.

Інноваційно-інвестиційний розвиток ресторанного бізнесу являє собою комплексний процес створення, впровадження та комерціалізації нововведень за рахунок власних або залучених фінансових ресурсів. Основною метою такого розвитку є підвищення ефективності діяльності підприємства, покращення якості послуг, оптимізація витрат і формування стійких конкурентних переваг на ринку. В умовах цифрової трансформації економіки інновації стають не лише інструментом розвитку, а й необхідною умовою виживання ресторанного бізнесу.

Одним із найбільш поширених напрямів інноваційного розвитку є впровадження сучасних інформаційних технологій. Автоматизація процесів

обслуговування клієнтів, використання електронних меню, мобільних застосунків для оформлення замовлень, систем онлайн-бронювання столиків та програм лояльності дозволяють значно підвищити якість сервісу та скоротити час обслуговування відвідувачів. Особливої популярності набули цифрові платформи доставки їжі, які забезпечують ресторанам додаткові канали збуту та розширюють коло потенційних споживачів.

Важливим напрямом інноваційного розвитку є впровадження сучасних систем управління підприємством. Використання автоматизованих систем обліку дозволяє контролювати рух товарно-матеріальних цінностей, оптимізувати складські запаси, аналізувати фінансові показники та прогнозувати попит. Застосування технологій штучного інтелекту та аналітики великих даних сприяє більш точному вивченню споживчих уподобань, що дозволяє формувати персоналізовані пропозиції та підвищувати рівень задоволеності клієнтів.

Значну роль у розвитку ресторанного бізнесу відіграють продуктові інновації. Сучасні споживачі дедалі більше звертають увагу на якість, безпечність та екологічність продуктів харчування. У зв'язку з цим ресторани активно впроваджують концепції здорового харчування, використовують органічну сировину, локальні продукти та створюють спеціалізовані меню для різних категорій відвідувачів. Популярності набувають вегетаріанські, веганські, безглютенові та дієтичні страви, що відповідають сучасним тенденціям здорового способу життя [1].

Інновації також стосуються організації виробничих процесів. Сучасне кухонне обладнання дозволяє підвищити продуктивність праці, забезпечити стабільну якість продукції та зменшити витрати ресурсів. Використання енергоощадних технологій, автоматизованих систем контролю температури та інтелектуального обладнання сприяє підвищенню економічної ефективності діяльності закладу. Крім того, впровадження екологічних рішень, зокрема сортування відходів, використання біорозкладної упаковки та скорочення

харчових втрат, позитивно впливає на репутацію підприємства та відповідає принципам сталого розвитку.

Реалізація інноваційних проєктів потребує значних фінансових ресурсів, що зумовлює важливість інвестиційного забезпечення ресторанного бізнесу. Інвестиції можуть здійснюватися за рахунок власних коштів підприємства, банківських кредитів, залучення стратегічних інвесторів, франчайзингових програм, грантів та інших джерел фінансування. Ефективне управління інвестиційними ресурсами дозволяє ресторанам модернізувати матеріально-технічну базу, розширювати спектр послуг та впроваджувати сучасні технології.

Особливе значення для розвитку ресторанного бізнесу має франчайзинг як форма інвестиційної діяльності. Франчайзингові моделі дають можливість підприємцям використовувати перевірені бізнес-концепції, відомі бренди та налагоджені стандарти обслуговування. Для інвесторів франчайзинг є відносно безпечним способом вкладення коштів, оскільки ризики значною мірою знижуються завдяки підтримці з боку франчайзера. Водночас розвиток франчайзингових мереж сприяє поширенню інноваційних практик та підвищенню загального рівня розвитку галузі.

Сучасні тенденції свідчать про активне використання цифрових маркетингових інструментів у ресторанному бізнесі. Соціальні мережі стали одним із найефективніших каналів комунікації з клієнтами. За допомогою цифрового маркетингу ресторани можуть оперативно інформувати споживачів про нові страви, акції та спеціальні пропозиції, формувати позитивний імідж бренду та підтримувати довгострокові відносини з клієнтами. Використання контент-маркетингу, таргетованої реклами та співпраця з блогерами дозволяють значно підвищити впізнаваність закладу та залучити нових відвідувачів [2].

Інноваційно-інвестиційний розвиток ресторанного бізнесу супроводжується певними труднощами. Серед основних проблем можна виділити недостатність фінансових ресурсів, високий рівень ризиків

інвестування, нестабільність економічного середовища, зростання цін на сировину та енергоносії, а також дефіцит кваліфікованих кадрів. Крім того, швидкі темпи технологічного розвитку потребують постійного оновлення обладнання та підвищення професійної компетентності персоналу.

В умовах воєнного стану та економічних викликів для України питання інноваційно-інвестиційного розвитку ресторанного бізнесу набуває особливої актуальності. Багато підприємств змушені адаптуватися до нових умов господарювання, змінювати формати роботи, розвивати сервіси доставки та впроваджувати цифрові технології для збереження конкурентоспроможності. Водночас міжнародна підтримка, грантові програми та розвиток малого підприємництва створюють додаткові можливості для модернізації ресторанної галузі [1].

Перспективи подальшого розвитку ресторанного бізнесу безпосередньо пов'язані з поширенням інноваційних технологій. Очікується активне впровадження роботизованих систем обслуговування, технологій штучного інтелекту, безконтактних платіжних сервісів, хмарних систем управління та автоматизованих платформ аналізу даних. Значного поширення набудуть концепції «розумного ресторану», які поєднують цифрові технології, енергоефективність та високий рівень персоналізації послуг.

Таким чином, інноваційно-інвестиційний розвиток є визначальним фактором успішного функціонування ресторанного бізнесу в сучасних умовах. Поєднання інноваційних рішень із ефективним залученням інвестицій дозволяє підприємствам підвищувати якість обслуговування, оптимізувати витрати, розширювати ринкові можливості та забезпечувати сталий розвиток. Подальше впровадження сучасних технологій та активізація інвестиційної діяльності сприятимуть зміцненню конкурентних позицій ресторанних підприємств і підвищенню ефективності всієї галузі ресторанного господарства.

Список використаних джерел:

1. П'ятницька Г.Т., Григоренко О.М., Найдюк В.С. Інновації у розвитку підприємств ресторанного господарства: міжнародні тренди та українські реалії в умовах домінування ринкових загроз. *Підприємництво і торгівля*. 2017. Вип. 21. С. 119–128.

2. Порсюрова І. П., Ботін М. С. Особливості використання сучасних інструментів інноваційно-креативних технологій підприємствами ресторанного бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. Том 336. № 6. С. 727–732. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-109>.

Булавенко Наталя

здобувач 051 «Економіка

Кременчуцький національний університет

імені Михайла Остроградського

ІНОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ СТИМУЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ

У сучасних умовах трансформації економічного простору інноваційно-інвестиційні інструменти виступають важливими чинниками забезпечення сталого соціально-економічного розвитку регіонів. Інновації у регіональному розвитку передбачають впровадження нових технологічних, управлінських та соціальних рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності територій, оптимізацію використання наявних ресурсів та покращення якості життя населення. Ефективне поєднання інноваційних підходів та інвестиційних механізмів створює передумови для формування сучасної регіональної економіки, здатної оперативно реагувати на глобальні виклики та забезпечувати довгострокову стійкість розвитку.

Одним із пріоритетних напрямів інноваційного розвитку регіонів є реалізація концепції смарт-спеціалізації, яка ґрунтується на виявленні унікальних конкурентних переваг окремих територій та концентрації ресурсів на підтримці перспективних галузей економіки. Такий підхід, активно впроваджуваний у країнах Європейського Союзу, сприяє розвитку кластерів у сферах штучного інтелекту, агротехнологій, біоекономіки та відновлюваної

енергетики, забезпечуючи ефективне залучення інвестицій та стимулюючи інноваційну активність суб'єктів господарювання.

Важливе значення у забезпеченні соціально-економічного розвитку регіонів належить процесам цифровізації та розвитку електронного врядування. Впровадження цифрових технологій у діяльність органів місцевого самоврядування сприяє підвищенню ефективності надання адміністративних послуг, забезпеченню прозорості управлінських процесів та оптимізації взаємодії між владою, бізнесом і громадянами. Особливої актуальності набуває розвиток концепції «розумного міста» (Smart City), яка передбачає використання інтелектуальних систем управління транспортною інфраструктурою, енергоспоживанням, громадською безпекою та комунальними послугами.

Суттєву роль у сучасній моделі регіонального розвитку відіграють екологічні інновації, орієнтовані на впровадження принципів циркулярної економіки та досягнення цілей сталого розвитку. Використання відновлюваних джерел енергії, впровадження енергоефективних технологій, розвиток систем переробки відходів та зменшення вуглецевого сліду сприяють формуванню екологічно безпечного середовища та підвищенню ресурсної ефективності регіональних економік.

Не менш важливими є соціальні інновації, спрямовані на вирішення актуальних демографічних, освітніх та соціальних проблем. Створення нових механізмів підтримки вразливих груп населення, розвиток інклюзивного середовища, запровадження сучасних освітніх платформ та функціонування молодіжних хабів забезпечують посилення соціальної згуртованості громад і підвищення рівня людського капіталу.

Ефективним інструментом активізації інноваційної діяльності виступає кластеризація, яка передбачає об'єднання зусиль представників бізнесу, органів влади, науково-освітніх установ та громадського сектору. Кластерний підхід сприяє генеруванню нових ідей, комерціалізації результатів наукових

досліджень, підвищенню інноваційного потенціалу територій та формуванню сприятливого інвестиційного середовища.

В умовах сучасних викликів, пов'язаних із воєнними діями та необхідністю післявоєнного відновлення, роль інновацій у забезпеченні соціально-економічного розвитку регіонів України суттєво зростає. Пріоритетними напрямками державної регіональної політики стають поглиблення фінансової децентралізації, що надає територіальним громадам ширші можливості щодо формування інвестиційного клімату, залучення грантових ресурсів та створення індустріальних парків, а також реалізація проєктів відновлення територій на засадах концепції «відбудувати краще, ніж було». Застосування сучасних енергоефективних матеріалів, інноваційних будівельних технологій та принципів сталої інфраструктури дозволяє забезпечити підвищення рівня безпеки, екологічності та економічної ефективності відбудови.

Для впровадження інноваційно-інвестиційних механізмів розвитку регіонів важливе значення мають інформаційно-аналітичні ресурси та інституційна підтримка. Зокрема, офіційні стратегії регіонального розвитку та державні програми підтримки індустріальних парків і малого підприємництва, що реалізуються Міністерством економіки України, створюють необхідне нормативно-правове підґрунтя для активізації інвестиційних процесів. Водночас діяльність агенцій регіонального розвитку забезпечує інформаційну підтримку щодо актуальних інвестиційних проєктів та грантових можливостей, а європейська платформа Smart Specialisation Platform надає методологічні рекомендації щодо впровадження підходів смарт-спеціалізації.

Таким чином, інноваційно-інвестиційні інструменти є ключовими драйверами соціально-економічного розвитку регіонів, оскільки сприяють модернізації економіки, підвищенню інвестиційної привабливості територій, зміцненню їх конкурентних позицій та забезпеченню високого рівня добробуту населення. В умовах сучасних трансформаційних процесів

ефективне використання інноваційного потенціалу регіонів має стати одним із стратегічних пріоритетів державної регіональної політики України.

Список використаних джерел:

1. Швець Н. В. Регіональний інноваційний розвиток на засадах смартспеціалізації: типологія смартпріоритетів. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 1 (67). С. 90–102. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-1\(67\)-90-102](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-1(67)-90-102).
2. Благун С., Івасишин М., Понилояк І. Інноваційна складова потенціалу розвитку регіонів України. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-12>.
3. Погуляйко Ю. М. Модернізація інноваційної інфраструктури через призму цифровізації економіки прикордонних регіонів України. *Трансформаційна економіка*. 2025. № 12. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-12-12>

Смірнова Дарина

*аспірантка кафедри економіки,
Кременчуцький національний університет
імені Михайла Остроградського*

Лазно Лілія

*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Кременчуцький національний університет
імені Михайла Остроградського*

ЦИФРОВІ ПЛАТІЖНІ СИСТЕМИ ТА ЇХ РОЛЬ У РОЗВИТКУ БЕЗГОТІВКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки значну роль відіграє розвиток фінансових технологій, які сприяють удосконаленню та модернізації платіжної інфраструктури. Одним із ключових елементів цього процесу є електронні платежі, що забезпечують проведення фінансових операцій у мережі Інтернет без використання готівкових коштів. Цифрові платіжні системи надають користувачам можливість оперативно здійснювати розрахунки за товари та послуги на різних онлайн-платформах і сервісах. Прикладами таких систем є PayPal, Apple Pay та Google Pay, а також вітчизняні

сервіси LiqPay, Portmone та Privat24, які забезпечують зручність, швидкість та доступність проведення платежів [2].

Метою даного дослідження є аналіз ролі цифрових платіжних систем у розвитку безготівкової економіки України та визначення ключових проблем і перспектив їх подальшого впровадження.

Поширення безготівкових платежів має важливе значення для розвитку економіки, оскільки сприяє підвищенню ефективності розрахунків, зменшенню обсягів готівкового обігу та оптимізації фінансових процесів. У свою чергу, це підвищує прозорість фінансових операцій, зменшує масштаби тіньової економіки та стимулює розвиток електронної комерції, створюючи додаткові можливості для малого та середнього бізнесу [3, 4].

Цифрові платіжні системи володіють низкою суттєвих переваг, що забезпечують їх активне впровадження у фінансову систему. За даними Національного банку України, частка безготівкових платежів у загальному обсязі роздрібних транзакцій у 2023 році перевищила 67 %, а кількість активних користувачів мобільних платіжних додатків зросла більш ніж удвічі порівняно з 2020 роком [1]. Зокрема, вони відзначаються високим рівнем зручності, дозволяючи користувачам здійснювати оплату товарів і послуг у будь-який час за допомогою мобільних пристроїв чи онлайн-сервісів. Крім того, ці інструменти забезпечують підвищений рівень захисту завдяки застосуванню сучасних технологій безпеки та багаторівневої аутентифікації. Важливим аспектом є можливість здійснення міжнародних розрахунків, що спрощує фінансову взаємодію між користувачами з різних країн та сприяє розвитку глобальної економічної взаємодії. Використання цифрових платіжних систем також дозволяє оптимізувати витрати, пов'язані з обігом і обробкою готівки, а отже, підвищує економічну ефективність підприємств і фінансових установ.

Разом із численними перевагами розвиток цифрових платіжних систем супроводжується певними проблемами та викликами. Одним із найбільш актуальних є зростання кіберзагроз і ризиків шахрайства, пов'язаних із

можливими атаками на платіжні сервіси та неправомірним використанням персональних даних користувачів. Крім того, функціонування таких систем значною мірою залежить від стабільності інтернет-з'єднання та розвитку технологічної інфраструктури. Важливим викликом також залишається нерівномірний доступ населення до цифрових фінансових послуг, що зумовлено різним рівнем розвитку інфраструктури та цифрової грамотності в окремих регіонах. Особливо актуальним цей аспект є в сучасних українських умовах, коли нестабільність енергопостачання може ускладнювати або робити неможливим проведення безготівкових платежів. У таких ситуаціях суб'єкти господарювання змушені переходити до готівкових розрахунків, що потенційно створює умови для зниження прозорості фінансових операцій та підвищує ризики ухилення від оподаткування.

Цифрові платіжні системи виступають важливим інструментом розвитку сучасної економіки та формування безготівкових розрахунків. Вони сприяють підвищенню ефективності фінансових операцій, забезпечують прозорість розрахунків і стимулюють розвиток електронної комерції. Разом із цим, впровадження цифрових платежів супроводжується певними викликами, серед яких кіберзагрози, технологічна залежність та нерівномірний доступ до послуг. Особливе значення ці проблеми набувають у контексті українських умов, де нестабільність енергопостачання може ускладнювати проведення електронних розрахунків і створювати ризики для фінансової прозорості.

Подальший розвиток цифрових платіжних систем потребує одночасного вдосконалення технічної інфраструктури, підвищення кібербезпеки та забезпечення доступності послуг для всіх користувачів. На нашу думку, ключовою умовою подальшої цифровізації платіжного простору в Україні є не лише технологічний розвиток, а й формування стійкої регуляторної та інфраструктурної бази, здатної забезпечити безперебійність розрахунків навіть в умовах воєнного стану та нестабільного енергопостачання.

Перспективи розвитку цифрових платіжних систем в Україні пов'язані насамперед із розширенням офлайн-функціональності платіжних рішень, що

дозволить проводити розрахунки навіть за умов відсутності стабільного інтернет-з'єднання. Рекомендується також посилити державну підтримку розвитку платіжної інфраструктури в регіонах та активізувати програми підвищення цифрової грамотності населення як необхідні умови для сталого зростання безготівкового обігу в Україні.

Список використаних джерел

1. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/en/news/all/drugiy-rik-povnomasshtabnoyi-viyni-obsyagi-bezgotivkovih-rozrahunkiv-zrostayut>
2. Дорошенко О. О. Електронні платежі як ключовий сегмент ринку фінансових технологій: передумови та перспективи розвитку. *Академічні візії*. 2022. № 16. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/299>
3. Корнєєв В. В., Береславська О. І., Гулей А. І. та ін. Фінансові технології : навч. посіб. Ірпінь: Державний податковий університет, 2022.
4. Електронна комерція в Україні: стан та перспективи цифрової трансформації. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. Серія: Економічні науки. 2025. URL: https://journals.uran.ua/ves_pstu/article/view/348896

Московець Дмитро

здобувач третього освітньо-наукового рівня

Харківський національний університет

ім. В. Н. Каразіна

**ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ СТОМАТОЛОГІЧНОГО
БІЗНЕСУ НА ОСНОВІ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ МОДЕЛІ
УПРАВЛІННЯ**

За сучасних умов трансформації сфери охорони здоров'я стоматологічний бізнес функціонує в середовищі високої конкуренції, динамічного технологічного розвитку та зростання вимог споживачів до якості медичних послуг. Традиційні підходи до управління поступово втрачають ефективність, оскільки пацієнт дедалі більше орієнтується не лише на професіоналізм лікаря, а й на рівень сервісу, індивідуалізацію обслуговування, цифрову взаємодію та емоційний комфорт. У зв'язку з цим

особливої актуальності набуває впровадження клієнтоорієнтованої моделі управління як основи стратегічного розвитку стоматологічного бізнесу.

Клієнтоорієнтованість сьогодні розглядається як комплексна стратегія управління, спрямована на глибоке розуміння потреб, очікувань і поведінкових особливостей споживачів. Її сутність полягає не лише у задоволенні поточних потреб клієнта, а й у формуванні довгострокових партнерських відносин на основі довіри, персоналізації послуг, емоційної взаємодії та постійного зворотного зв'язку. Клієнтоорієнтований підхід охоплює всі етапи взаємодії зі споживачем - від першого контакту до післясервісного супроводу, поєднуючи технічні, організаційні та психологічні аспекти обслуговування. Особливого значення при цьому набувають індивідуальний підхід, емпатія персоналу, гнучкість сервісу та здатність підприємства передбачати очікування клієнтів.

Клієнтоорієнтована модель управління є сучасною управлінською концепцією, у межах якої діяльність підприємства спрямовується на створення позитивного клієнтського досвіду та забезпечення високого рівня лояльності споживачів. Така модель передбачає інтеграцію персоналізованого сервісу, систем управління клієнтським досвідом, цифрових технологій і сервісної культури у всі бізнес-процеси підприємства. Вона базується на принципах відкритості до зворотного зв'язку, відповідальності, турботи про клієнта та безперервного вдосконалення якості послуг. У сучасному конкурентному середовищі клієнтоорієнтована модель управління виступає не лише елементом ефективного сервісу, а й стратегічною основою забезпечення конкурентоспроможності, формування позитивного іміджу підприємства та його сталого розвитку [1].

У контексті розвитку стоматологічного бізнесу клієнтоорієнтована модель управління реалізується через впровадження інноваційних підходів, спрямованих на підвищення якості медичних послуг, персоналізацію обслуговування та формування довгострокових відносин із пацієнтами (табл. 1). Використання сучасних технологій, цифрових інструментів, сервісних

інновацій і соціально відповідальних практик дозволяє стоматологічному бізнесу адаптуватися до змін ринкового середовища та забезпечувати високий рівень конкурентоспроможності.

Таблиця 1

**Застосування інноваційних підходів у стоматологічному бізнесі
через призму клієнтоорієнтованої моделі управління**

Стратегія	Застосування	Вплив
Технологічна модернізація	Використання цифрової діагностики, 3D-сканерів, лазерної стоматології та автоматизованих систем лікування	Підвищення точності та швидкості обслуговування, зниження дискомфорту пацієнтів, формування довіри до бізнесу
Цифровізація бізнес-процесів	Впровадження онлайн-запису, електронних медичних карток, чат-ботів, мобільних додатків та систем нагадування про візити	Покращення комунікації з пацієнтами, персоналізація сервісу, підвищення рівня лояльності та зручності обслуговування
Маркетингова та клієнтська орієнтація	Використання програм лояльності, персоналізованих пропозицій, аналізу відгуків пацієнтів, індивідуального підходу до лікування	Формування позитивного клієнтського досвіду, зміцнення емоційного зв'язку з пацієнтами
Соціальні інновації	Реалізація безкоштовних профілактичних оглядів, соціальних програм для дітей та військових, розвиток корпоративної культури сервісу	Зміцнення репутації клініки, підвищення рівня довіри суспільства та формування соціально відповідального бренду
Екологічні інновації	Використання екологічних матеріалів, енергоощадного обладнання, цифрового документообігу та безпечної утилізації медичних відходів	Формування позитивного іміджу клініки, підвищення рівня задоволеності клієнтів, орієнтованих на принципи сталого розвитку
Інновації у сервісному обслуговуванні	Створення комфортного клієнтського простору, індивідуальний супровід пацієнта, психологічна підтримка та розвиток емоційного інтелекту персоналу	Забезпечення емоційного комфорту пацієнтів, зниження страху перед лікуванням, підвищення рівня повторних звернень

Джерело: сформовано автором на основі [2]

Сучасний стоматологічний бізнес поступово трансформується від традиційної моделі надання медичних послуг до клієнтоорієнтованої системи управління, у центрі якої перебувають потреби та очікування пацієнта. Особливого значення набуває технологічна модернізація, яка передбачає використання цифрових методів діагностики, автоматизованих систем

лікування та інноваційного стоматологічного обладнання. Такі технології не лише підвищують якість і точність медичних процедур, а й сприяють формуванню позитивного клієнтського досвіду через зменшення дискомфорту та скорочення часу обслуговування. Водночас цифровізація бізнес-процесів забезпечує ефективну комунікацію між клінікою та пацієнтом завдяки онлайн-запису, CRM-системам, електронним медичним карткам і цифровим каналам зворотного зв'язку.

Не менш важливу роль у розвитку стоматологічного бізнесу відіграють соціальні, екологічні та сервісні інновації. Реалізація соціально відповідальних програм, профілактичних заходів і розвиток корпоративної культури сприяють зміцненню довіри пацієнтів та формуванню позитивної репутації клініки. Екологічна орієнтація стоматологічних закладів, що проявляється у використанні безпечних матеріалів, цифрового документообігу та енергоощадних технологій, відповідає сучасним принципам сталого розвитку та підвищує привабливість бренду для клієнтів. Водночас інновації у сфері сервісного обслуговування, зокрема персоналізований підхід, емоційна підтримка пацієнтів і створення комфортного середовища, дозволяють мінімізувати психологічний бар'єр перед стоматологічним лікуванням та підвищити рівень лояльності клієнтів.

Отже, інноваційні підходи у стоматологічному бізнесі виступають важливим інструментом реалізації клієнтоорієнтованої моделі управління, оскільки забезпечують поєднання високої якості медичних послуг, сучасних технологій та ефективної взаємодії з пацієнтами. Їх впровадження сприяє підвищенню конкурентоспроможності стоматологічних клінік, формуванню позитивного іміджу та забезпеченню довгострокового сталого розвитку в умовах сучасного ринку медичних послуг.

Список використаних джерел

1. Tomalia T., Prylepa N. Forming a customer-oriented model of restaurant service with a focus on quality, food traditions, and consumer expectations. *Development Service Industry Management*. 2025. No. 3. P. 59–62. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11\(8\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11(8))
2. Ліба Н., Турянчик Ю., Лендел М. Інноваційні стратегії розвитку бізнесу в умовах післявоєнного відновлення України: виклики інтеграції та роль підприємницької

3. Чобіток, В. І., Московець, Д. О. Оцінка інноваційного розвитку стоматологічного бізнесу: теоретико-методичні аспекти. *Management*, 39(8), 2025. С. 2255–2276.

Осіпчук Анна

PhD, доктор філософії з економіки, доцент

Поліський національний університет

ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ РИНКУ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ

У ситуації глобальних викликів та невизначеності зовнішнього середовища ключовим чинником життєздатності готельно-ресторанних підприємств є здатність оперативно реагувати на зміни та впроваджувати антикризові управлінські рішення. Важливим напрямом зниження ризиків і збереження ринкових позицій є додаткові дослідження ринків, інтеграція інноваційних бізнес-моделей, відслідковування міграції кваліфікованого персоналу, формування середовища мінімальної залежності від зовнішніх умов.

Сучасні підприємства готельно-ресторанного бізнесу змушені активно досліджувати широкий спектр джерел фінансування з метою досягнення оптимального поєднання традиційних інструментів капіталізації та інноваційних фінансових механізмів. Зокрема, важливу роль відіграють міжнародні грантові програми, а інституції реалізують спеціалізовані програми, спрямовані на підтримку сталого розвитку та підвищення соціальної відповідальності. Інвестиційна привабливість ринку готельних послуг України у 2026 р. має виражений географічно-регіональний та сегментний характер, адаптований до реалій воєнного стану та підготовки до післявоєнного відновлення. Традиційні підходи до оцінки нерухомості змінилися на користь безпеки, автономності, гнучких форматів колективного

інвестування, а також можливостей реабілітації та психологічного відновлення [1, 2, 3].

Попит на готельні послуги розподілився формуючи стабільні зони інвестиційного інтересу. Західний регіон, включаючи Львівську, Івано-Франківську, Закарпатську області, мають перевагу за рахунок вищого рівня безпеки. У регіоні спостерігається високе завантаження готелів протягом усього року. Найбільш інвестиційно привабливими є заміські відпочинкові комплекси, апарт-готелі та SPA-курорти [5]. У центральному регіоні та м. Київ інвестиції фокусуються навколо бізнес-готелів, проте з'являються невеликі засоби розміщення та заміські відпочинкові комплекси, які надають послуги тимчасового проживання та рекреації. Південний регіон характеризується підвищеним інтересом для відпочинку на морському узбережжі у поєднанні з нестабільною безпековою ситуацією. Ринок трансформувався під потреби внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та короткострокового lifestyle-відпочинку у відносно безпечних локаціях. Інвестиції у об'єкти приморського узбережжя мають вищі ризики, але потенційно більшу прибутковість у перспективі.

За оцінками Ribas Invest найоптимальнішими об'єктами інвестування є оздоровчі курорти зі б'юті та доглядовими процедурами, сервісні апартаменти зі змішаною моделлю управління та преміальне розміщення. Сучасний інвестор став значно прагматичним: менше вірить у обіцянки високої річної дохідності, більше уваги приділяє операційній моделі оцінює сезонність та аналізує попередній досвід готельного оператора [5]. Трансформація поведінки споживачів сформувала нові інвестиційні ніші:

1. Апарт-готелі, як прибуткова готельна нерухомість, набули масової популярності серед приватних інвесторів з невеликим капіталом. Забудовник зводить об'єкт, а професійна керівна компанія бере на себе операційне управління та виплату дивідендів [1].

2. Сучасні простори з акцентом на унікальний дизайн, технологічність, коворкінги та розвинену внутрішню інфраструктуру (концепція «Lifestyle»

готелів) залучають молоду платоспроможну аудиторію та цифрових кочівників (digital nomads).

3. Критерієм життєздатності закладу розміщення стає автономність та безпека: наявність сертифікованих укриттів, потужних генераторів, безперебійного інтернету та систем очищення води.

4. Центри реабілітації та рекреації, які у залежності від спрямування набувають різних форм: медико-реабілітаційні (санаторії, бальнеологічні курорти, спа-комплекси), психологічно-реабілітаційні (комплекси відновлення для ветеранів, переселенців, учасників бойових дій), еколого-реабілітаційні (включають програми оздоровлення на природі, зелені садиби, екоцентри) [4].

Стійкість підприємств готельного бізнесу залежить як від зовнішніх чинників так і від ефективного менеджменту, організаційної гнучкості та здатності до впровадження інновацій. Для об'єктивної оцінки інвестиційного потенціалу варто зважити ключові фактори ринку, а саме драйвери та ризики (табл. 1).

Таблиця 1

Ключові фактори ринку інвестиційної привабливості

Драйвери	Ризики
Низький поріг входу у порівнянні з країнами ЄС.	Воєнні ризики та загроза руйнування інфраструктури.
Висока дохідність апарт-готелів (до 8–12% річних)	Дефіцит кваліфікованих кадрів через міграційні процеси.
Перспективи післявоєнного відновлення та євроінтеграція	Зниження загальної платоспроможності населення
Розвиток внутрішнього туризму через обмеження виїзду	Коливання вартості енергоносіїв та операційних витрат.

Джерело: сформовано автором на основі [1, 2, 3]

Сучасний готельний ринок України демонструє високу гнучкість та здатність до адаптації. Найбільш вигідними наразі є капіталовкладення в інноваційні та диверсифіковані проекти Західного регіону під управлінням досвідчених національних операторів, а також заміські рекреаційні комплекси, екосадиби для потреб ментального відновлення, апартamenti з можливістю поєднання відпочинку і роботи. Оздоровчі, санаторно-курортні заклади як

складові сфери готельного господарства надають рекреаційні послуги, що сприяють реабілітації працездатності людини, також стануть об'єктами інвестиційного інтересу, проте їх окупність значно пролонгована і потребує значних фінансових потоків.

Список використаних джерел:

1. Ковтуненко Є.В., Ковтуненко К. В., Мамотенко Н. С., Орехова К. В. Перспективи інвестиційної привабливості підприємств України у сфері гостинності. Проблеми фінансово-кредитної діяльності теорії та практики. 4(27). 2018. С. 151–158. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i27.154180>
2. Подаков Є.С. Сучасний стан, інвестиційна привабливість та перспективи подальшого розвитку готельного бізнесу в Україні. Економічний простір. № 191, 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-53>
3. Харенко Д. О., Шикіна О. В., Тітомир Л. А. Сучасний стан та організація готельного бізнесу України в умовах війни. Економіка та суспільство. №79/2025. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-30>
4. Юхновська Ю.О., Ардишева Ю.В. Соціально-економічний ефект реабілітаційного туризму в Україні. Матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. «Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України» (м. Харків, 12 листопада 2025 р.). Харків: НТУ «Харківський політехнічний інститут», 2025. Ч.1. 633 с. С.617-619.
5. Ribas Hotels Group. Прогнози літнього відпочинку в Україні. Опитування і прогноз. 2026. URL: <https://ribashotelsgroup.ua>.

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ МІЖНАРОДНИХ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

В умовах глобальних трансформацій та прагнення України до повноправного членства в ЄС, інноваційний шлях розвитку стає не просто альтернативою, а єдиною умовою виживання та зростання національної економіки. Міжнародні інтеграційні процеси відкривають доступ до нових ринків, технологій та капіталу, проте одночасно посилюють вимоги до конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Питаннями інноваційного розвитку та міжнародної інтеграції займалися такі вчені, як Йозеф Шумпетер, Майкл Портер, а серед вітчизняних – Любов Федулова, Богдан Данилишин, Катерина Волощук та інші. Проте динамічність сучасних викликів (цифровізація, повоєнна відбудова) потребує постійного оновлення стратегічних підходів та подальшої актуалізації їхніх напрацювань.

Інновації є ключовим чинником економічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності національних економік. У сучасному економічному контексті інновація розглядається як процес створення, впровадження та поширення нових ідей, технологій і управлінських рішень, що забезпечують зростання продуктивності праці, збільшення обсягів виробництва, підвищення якості продукції та формування доданої вартості [1, с. 74].

Інноваційні процеси охоплюють не лише сферу виробництва, а й управління економікою. Важливим напрямом є цифровізація, яка трансформує механізми організації економічної діяльності та підвищує її ефективність [2, с.12].

Реалізація інновацій, як правило, починається на рівні окремих підприємств, після чого відбувається їх поширення в інших секторах економіки. Цей процес називається *дифузією інновації* [3, с. 36]. Компанії, що активно інвестують у наукові дослідження та розробки (R&D), демонструють вищий рівень адаптивності до змін ринкової кон'юнктури та споживчого попиту [4, с. 71]. Прикладом виступають Швеція та Фінляндія, які досягли вагомих результатів у зростанні економіки завдяки інвестиціям у наукові дослідження та освіту.

Інновації виступають фундаментом довгострокового економічного зростання та стабільності макроекономічного середовища [5, с. 112]. Саме тому їх інтеграція в державну економічну політику є критично важливою, а в Україні цей напрям офіційно закріплений як стратегічний пріоритет розвитку. Світовий досвід свідчить, що стимулювання інноваційної активності ефективно реалізується через механізми фіскальних преференцій та податкових пільг для підприємств, які інвестують у наукові дослідження та розробки (R&D).

Інновації трансформують усі сектори економіки. У сільському господарстві застосування сучасних технологій дозволяє підвищити ефективність виробництва та зменшити негативний вплив на довкілля. У сфері охорони здоров'я впровадження цифрових рішень покращує доступ до медичних послуг [2, с. 45]. Інтернет сприяв розвитку електронної комерції та появі нових бізнес-моделей [7, с. 63].

Значний вплив на економічний розвиток мають також соціальні інновації, які спрямовані на підвищення якості життя населення, розвиток освіти та подолання соціально-економічних проблем [8, с. 224].

Інновації є важливою складовою концепції сталого розвитку. Сучасні екологічні виклики обумовлюють необхідність впровадження ресурсозберігаючих і екологічно безпечних технологій [6, с. 142; 9, с.21].

Важливим аспектом сталого розвитку є формування екологічної свідомості населення, що передбачає усвідомлення відповідальності за стан довкілля та необхідність його збереження для майбутніх поколінь.

У контексті міжнародної інтеграції важливим інструментом розвитку є економічне стратегування, яке передбачає визначення довгострокових пріоритетів на основі комплексного аналізу економічних процесів і глобальних викликів [6, с. 18].

Сучасний стан економіки України характеризується структурними дисбалансами, зокрема деіндустріалізацією, макрофінансовими ризиками та високим рівнем державного боргу [10, с. 9]. Водночас ці виклики створюють можливості для формування нової моделі економічного розвитку на інноваційній основі.

Економічне стратегування має бути спрямоване на формування конкурентоспроможної економіки, інтегрованої у світові економічні процеси. З урахуванням наявного потенціалу до пріоритетних напрямів розвитку економіки України доцільно віднести:

- 1.) аграрний сектор із розвитком глибокої переробки продукції;
- 2.) оборонно-промисловий комплекс, зокрема виробництво безпілотних систем, що пройшли випробування на полях війни;
- 3.) інформаційні технології та цифрову економіку, зокрема в межах приєднання до Єдиного цифрового ринку ЄС;
- 4.) розвиток логістичної інфраструктури;
- 5.) енергетику, зокрема системи відновлювальної енергетики та децентралізованої генерації;
- 6.) будівництво сучасної інфраструктури та житла із застосуванням інноваційних та енергоефективних технологій (модульне проектування, автоматизація освітлення, клімат-контроль, сонячні панелі).

Реалізація цих пріоритетів потребує гармонізації вітчизняного законодавства із нормами ЄС, особливо у сфері сертифікації та захисту

інтелектуальної власності. Це дозволить українським інноваційним продуктам бути визнаними на світовому ринку та залучати прямі іноземні інвестиції.

Таким чином, інноваційний розвиток є ключовою передумовою ефективної інтеграції України у світову економіку та забезпечення її довгострокового економічного зростання.

Список використаних джерел

- 1.Schumpeter J.A. The theory of economic development. Cambridge: Harvard University Press, 1934. 255 p.
- 2.World Bank. World development report 2016: Digital dividends. Washington, DC: World Bank, 2016. 359 p.
- 3.OECD. Oslo manual: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation. 4th ed. Paris : OECD Publishing, 2018. 258 p.
- 4.Romer P. M. Endogenous technological change. Journal of Political Economy. 1990. Vol. 98, No. 5. P. 71–102.
- 5.Porter M. E. The competitive advantage of nations. New York: Free Press, 1990. 855 p.
6. Волощук К.Б. Економічне стратегування сталого розвитку: теорія, методологія, практика : монографія. Хмельницький: ХНУ, 2021. 450 с.
- 7.Schwab K. The fourth industrial revolution. Geneva: World Economic Forum, 2016. 172 p.
- 8.Ясінська Ю.Р. Раціональна кадрова політика на підприємстві – успішна формула підприємницької діяльності. Вісник Львівської комерційної академії. Серія: Економіка. 2022. Вип. 46. С. 224–228.
- 9.UNEP. Green economy report. Nairobi: United Nations Environment Programme, 2011. 528 p.
- 10.Державна служба статистики України. Наукова та інноваційна діяльність в Україні: статистичний збірник. Київ, 2024. 120 с.

Маслак Ольга

д.е.н, професор

Савєлова Анна

аспірант СІ «Економіка та

міжнародні економічні відносини»

Кременчуцький національний університет

імені Михайла Остроградського

ДОСЛІДЖЕННЯ NBS ЯК «ЗЕЛЕНИХ» ДЕЦЕНТРАЛІЗОВАНИХ ІНСТРУМЕНТІВ НА ШЛЯХУ ДО СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Сучасні дослідження дають можливість стверджувати, що жодна держава (враховуючи і країни ЄС) не є економічно розвиненою та ефективною водночас, оскільки зі зростанням обсягів виробництва все ще спостерігається збільшення кліматичного тягаря на навколишнє середовище [2, 5].

У пошуках ефективних дій та інструментів для подолання найбільш критичних екологічних проблем, з'ясувалося, що 70% світових викидів вуглецю припадає саме на міста. Такі проблеми як зміна клімату, переорієнтація енергетичного сектора, мобільність, недостатньо стале управління відходами зростають разом з урбанізацією, при цьому виникають проблеми з адаптацією до негативних змін навколишнього середовища. Водночас сучасні міста є не лише джерелами загрози на шляху до «зеленого» переходу та сталого розвитку, але завдяки концентрації політичних, економічних та технологічних сил можуть стати рушієм «зеленої» економіки і досягнення Цілей сталого розвитку [4].

У зв'язку з такою особливістю урбанізації ЄС розробило низку політик, які мають на меті підтримку міст у розробці дій щодо запобігання зміні клімату та негативній трансформації навколишнього середовища, а також відповідні грантові ініціативи. Разом з тим політики та ініціативи, представлені на рис.1, спрямовані на досягнення не лише задокументованих

екологічних цілей, а й забезпечення добробуту суспільства [4] та зростання ефективності діяльності економічних галузей.

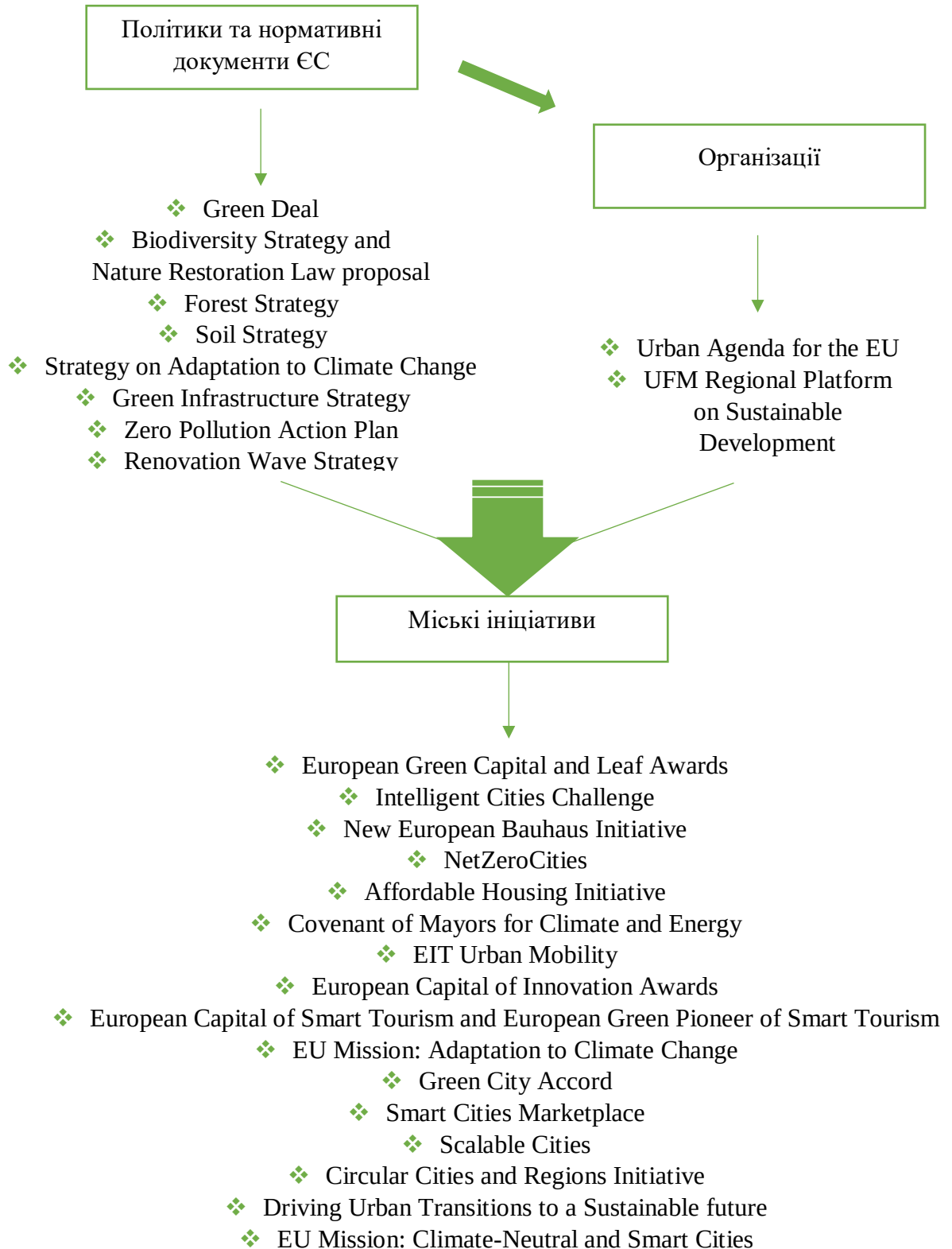


Рис.1 Спрощений механізм реалізації природоорієнтованих рішень (NBS), сприятливих для впровадження на рівні міста

Джерело: побудовано за даними [1], [3], [4]

Хоча впровадження ідей сталого розвитку ухвалюється на різних політичних рівнях, зрештою, у містах зустрічаються всі глобальні виклики, на вирішення яких можна спрямовувати різноманітні інноваційні методи, інструменти та їх комбінації на умовах інтегрованості, локальності та партисипативності [4].

Природоорієнтовані рішення (NBS) є основою «зеленого» переходу, міжнародно визнаною головною ланкою у заходах із запобігання кліматичним та природним змінам і пом'якшення їх наслідків. NBS ґрунтується на положеннях Європейського «зеленого» курсу та орієнтованих на нього ініціативах, є інструментом для представників міського управління для розробки багатосферної політики цілісного стратегічного міського планування, що стимулює реалізацію та масштабування інноваційних рішень щодо проблем сталого розвитку.[4].

Загалом застосування NBS має на меті досягнення синергетичного ефекту від цілісного стратегічного міського планування: екологічно чисте покращення інфраструктури та врахування адаптації до змін клімату під час будівництва мають сприяти поживавленню добробуту мешканців – безпеці, здоров'ю, комфорту у будівлі та на відкритому просторі, економічному становищу, освіті та культурі тощо. Таким чином, важливим у процесі розробки та впровадження NBS є не лише робота органів влади, а й допомога стейкхолдерів (у виконанні, консультуванні, здійсненні розрахунках тощо) [4].

Один із проектів, що базується на NBS, є «GreenQuays» реалізований у м. Бреда (Нідерланди) і спрямований на створення «зелених» зон (набережних) у рамках більш масштабної програми з регенерації річки Марк. Результати проекту стосуються розробки низки інноваційних технічних та екологічних рішень щодо відновлення місцевої річки, партисипативне планування під час створення «зелених» зон для суспільних потреб, забезпечення здатності функціонування в надзвичайних умовах та підвищення стійкості екосистем до стихійних лих [4].

Іншим прикладом є методологія італійського дослідницького проекту PRIN Bando 2017 «TECH-START», розроблена відповідно до Національного плану адаптації до зміни клімату (NPACC), базується на методі знань, спрямована на аналіз екологічної системи в містах та заохочення здійснення експериментального проектування, винайдення інноваційних пропозицій, що враховують окремі особливості районів міста, сприяють адаптації до кліматичного впливу та зменшення викидів CO₂. Етапи дослідження включали визначення гіпотетичних кліматично стійких рішень і системи показників, моделювання та імітація системи «будівля-зовнішній простір» за допомогою цифрових технологій, і дали змогу отримати результати значущості даного підходу в аналізі пропозицій для згладжування наслідків змін клімату та адаптації до сучасних умов навколишнього середовища. Таким чином, з'ясовано, що для колишнього поліфункціонального центру Маріанелла (Неаполь) найефективнішими є озеленення, реконструювання та налагодження зв'язків між зеленими зонами території, використання холодних матеріалів у модернізації та будівництві житлових будівель [6].

Проведення аналізу практик NBS в країнах ЄС спонукає розглянути можливості використання природоорієнтованих рішень для досягнення окремих Цілей сталого розвитку в Україні. Розглядаючи Україну, як учасника Рамкової конвенції ООН про зміну клімату, Кіотського протоколу та Паризької угоди, зазначимо, що її економіка також є далекою від екологічно ефективної. В рамках стратегічних цілей Національної екологічної політики України передбачено врахування екологічної складової до політик та ініціатив різних рівнів розвитку в обов'язковому порядку із заохочуванням та сприянням співпраці стейкхолдерів у розробці та участі в природоохоронних заходах, а також створення сприятливого фінансового та інвестиційного клімату для залучення грантових міжнародних програм та приватного капіталу в охорону навколишнього середовища. Підкреслюємо, що нормативна база України, яка визначена інструментом реалізації Національної екологічної політики, має бути наближена до директив ЄС, де Україна є

сторонаю [1]. Таким чином, для України NBS може слугувати інструментом національної політики, що допоможе досягти стійкості в отриманні доходів, діях громад та відновленні стану навколишнього середовища.

Отже, зростаюча урбанізація одночасно створює як виклики для навколишнього середовища, так і можливості для переорієнтації на шлях до досягнення сталого розвитку, через виконання стратегічних завдань та залучення до грантових програм. Наведені в роботі [4] визначення Європейської комісії та авторське бачення NBS, дозволяють розглядати підхід із використанням природоорієнтованих рішень як систему, що ґрунтується на фундаментальній базі знань про «зелені» підходи, та включає економічно й соціально ефективні рішення щодо стратегій адаптації та пом'якшення наслідків зміни клімату, просторового планування, м'якої інженерії та продуктивності екосистемних послуг. Такі рішення є ефективними на рівні міст, оскільки залучення зацікавлених сторін з різних галузей можуть максимально точно оцінити екологічні проблеми місцевого рівня та за допомогою цифрових технологій визначити масштаб, тренди проблем, змодельовати шляхи їх вирішення, визначитися з обсягом програми фінансування. Приклади проектів, основаних на NBS, сприяють регенерації навколишнього середовища, підвищенню рівня людського благополуччя, залучення інвестицій та створення додаткової вартості у різних економічних секторах. Таким чином, практика використання NBS в децентралізованій системі управління України може бути корисною з точки зору, по-перше, залучення міжнародних ініціатив та бюджетів у конкретні проблеми в конкретному регіоні, по-друге, формування партнерських об'єднань осіб, зацікавлених у сприянні сталому розвитку в країні, по-третє, концентрації міждисциплінарних підходів у адаптації до природних викликів та запобіганні негативним змінам навколишнього середовища. Погодимося з думкою автора [1], що перш за все необхідно сформувати більш цілісну державну екологічну політику, що буде спиратися на міжнародні політики і практики та закріпить використання NBS законодавчо.

Список використаних джерел:

1. Екологічні стратегії та інноваційні природоохоронні технології в ЄС та Україні: монографія / О.С. Ковров, Д.В. Кулікова; М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». – Дніпро: Журфонд, 2025. – 236 с.
2. An official website of the European Union. EU Mission: Climate-Neutral and Smart Cities. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe/eu-missions-horizon-europe/climate-neutral-and-smart-cities_en (дата звернення: 20.05.2026).
3. Larsson M., Malmaeus M., Finnveden G. (2026) *Myth 9 Without economic growth, sustainable consumption is impossible*. In O. Mont, (Ed.), *Myths about sustainable consumption: dispelled* (1 Edition) (pp. 165-183). Oxon, New York: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003613718-14>.
4. Portico. Urban initiatives & organisations. URL: <https://portico.urban-initiative.eu/urban-panorama/initiatives> (дата звернення: 20.05.2026).
5. Pultrone, G. (2024). Transform Active cities facing the ecological transition: Cha(lle)nges, strategies and practices in the EU panorama. *TeMA - Journal of Land Use, Mobility and Environment*, (1), 79–96. <https://doi.org/10.6093/1970-9870/10210>
6. Schnabl A. (2025) Sustainability versus the Dynamic Eco-Efficiencies of EU. *Countries Ekonomický časopis/Journal of Economics*, vol. 73, №. 9 – 10 (2025), 377 – 410. <https://doi.org/10.31577/ekoncas.2025.09-10.01>
7. Verde S, Dell’Acqua F, Losasso M. Environmental Data, Modeling and Digital Simulation for the Evaluation of Climate Adaptation and Mitigation Strategies in the Urban Environment. *Sustainability*. 2024; 16(5):2179. <https://doi.org/10.3390/su16052179>

Соколова Алла

к.е.н. доцент

Волинська державна сільськогосподарська дослідна станція

Інституту сільського господарства Карпатського регіону НААНУ

Ратошнюк Тетяна

к.е.н., старший науковий співробітник

Інститут сільського господарства Полісся НААНУ

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: ДОСВІД БОРАТИНСЬКОЇ ТГ ВОЛИНСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Соціально-економічний успіх розвитку сільських територій та громад регіонів є ключовою умовою для досягнення економічної, екологічної та продовольчої безпеки країни в цілому. Справедливо зазначають науковці ННЦ «Інститут аграрної економіки», що розвиток сільських територій на сучасному етапі – нагальна вимога часу, зумовлена довготривалим нехтуванням на всіх управлінських рівнях щодо поєднання виробничої діяльності в галузі, умовами праці і життя селян та збереження довкілля в сільській місцевості [1, с.10]. Рациональне використання та відтворення природно-ресурсного потенціалу цих територій, підвищення ефективності аграрного виробництва, стабілізація чисельності сільського населення та подовження тривалості його життя, повна й продуктивна зайнятість працездатного населення, покращення рівня і якості життя у селі – це основні умови та чинники, які забезпечують сталий сільський розвиток у Волинській області.

У 2024 р. розпорядженням Кабінету Міністрів України від 15 листопада 2024 р. № 1163-р схвалено Стратегію розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року [2]. Вважаємо, що регіональна стратегія сталого розвитку сільських територій Волині має бути складовою частиною загальнодержавної і від правильності обраних пріоритетів залежить результативність її реалізації. У вище вказаній стратегії

справедливо зазначено, що розвиток місцевих сільських територіальних громад може відігравати важливу роль в економічному розвитку та якості життя в сільській місцевості [2].

За результатами проведеного аналізу розвитку сільських територій Волинської області впродовж останніх 10 років виявлено, що серед 54 сформованих територіальних громад (далі ТГ), 36 – сільські, у яких мешкає третина всього сільського населення регіону (понад 195 тис. осіб), а близько 100 тис. сільських мешканців проживає на території міських і селищних територіальних громад [3, с. 8]. Нині кожна територіальна громада Волинської області (міська, селищна чи сільська) розробила стратегії, або програми розвитку на найближчі 5 років (як правило до 2027-2030 рр.). Саме стратегії місцевого розвитку на конкретній території дозволяють оцінити її соціально-демографічний та організаційно-економічний потенціали, адже сільський розвиток відбувається на невеликій, однорідній та соціально об'єднаній території. Саме якісна стратегія розвитку громади слугуватиме основою для формування ефективних публічних інвестиційних проєктів, залучення фінансування та реалізації ініціатив з відбудови й розвитку територій у період повоєнного відновлення.

Разом з тим, територія сільських громад Волині є основою для розвитку локальних партнерств, об'єднуючи їх в єдину систему і створюючи позитивне бачення того, що може бути досягнуто завдяки активній співпраці між місцевими зацікавленими сторонами (фермери, сільські домогосподарства, місцева влада, міжнародні партнери, комунальна сфера, соціальна служба, волонтери, пересічні сільські жителі та ін.). Зазвичай, сільські територіальні громади області характеризуються спільними традиціями, місцевою ідентичністю, почуттям приналежності, спільними потребами та прагненнями. Тому доцільним вбачається розробка та впровадження стратегії розвитку сільських територій Волинської області, яка б відображала регіональні особливості та містила стратегічні цілі, спрямовані на забезпечення сталого розвитку громад та підвищити якість життя населення.

Важливо, що під час війни, більшість волинських ТГ демонструють достатню згуртованість і критичну масу людських, фінансових та економічних ресурсів як для реалізації стратегій (програм) місцевого розвитку, так і для забезпечення потреб військових. Спільний територіальний фокус дозволяє місцевому партнерству працювати разом над визначенням і підтримкою місцевих сильних сторін, мінімізацією викликів та ризиків, пошуком можливостей, мобілізуючи внутрішній потенціал і ресурси самої території. Прикладом якісного та результативного процесу стратегічного планування є Стратегія розвитку Боратинської сільської територіальної громади Луцького району (далі Стратегія). Стратегію розроблено спільними зусиллями створеної в громаді робочої групи та експертів проєкту «Стратегічний аналіз і рекомендації з розширення можливостей органів місцевого самоврядування і громад за допомогою відповідних стратегічних документів». Реалізація проєкту стала можливою завдяки Агентству США з міжнародного розвитку (USAID) через Проєкт USAID «ГОВЕРЛА» [4]. Детально здійснений критичний аналіз сучасного стану розвитку громади дозволив розробити сценарії розвитку, обґрунтувати стратегічні цілі та конкретизувати завдання для їх реалізації (рис., табл.). Аналітична частина стратегії містить інформацію про:

- історичний розвиток територіальної громади та історико-культурну спадщину;
- географічне розташування і загальну характеристику громади;
- природно-ресурсний потенціал;
- демографічну ситуацію та ринок праці;
- розвиток інфраструктури;
- стан архітектури та містобудування;
- економічний розвиток та підприємництво;
- фінансово-бюджетний стан та розподіл бюджету територіальної громади;
- органи самоорганізації населення та громадські об'єднання;

- результати опитування заінтересованих сторін;
- відповідність регіональній стратегії розвитку та іншим діючим стратегічним та програмним документам.

На рис. наведено дерево цілей, місію та візію громади.



Рис. 1. Дерево цілей розвитку Боратинської сільської територіальної громади до 2027 року

Джерело: сформовано за матеріалами [4]

Окрім Стратегії, в громаді розроблено Економічний профіль та Паспорт, де відображено всі наявні ресурси, потенційні можливості для інвесторів. Варто зазначити, що в Стратегії прописано проблеми та виклики й потенційні сфери реалізації кожної операційної цілі, а також очікувані результати та індикатори виконання. Важливою особливістю вище вказаної Стратегії є інтеграція економічних, соціальних та екологічних аспектів, що дозволить забезпечити сталий розвиток громади та підвищити якість життя населення.

Структура стратегічних, оперативних цілей та завдань Стратегії розвитку Боратинської сільської громади на період до 2027 року

Стратегічна ціль 1. Конкурентоздатна економіка громади	
Оперативні цілі	Завдання
1.1. Формування інвестиційної привабливості громади	1.1.1. Інвентаризація та підготовка об'єктів для залучення інвестицій. Формування комфортного бізнес-клімату у громаді
	1.1.2. Маркетинг територій, просування бренду громади. Розвиток каналів комунікації
1.2. Створення умов для розвитку бізнесу, розвиток туризму	1.2.1. Налагодження ефективної взаємодії з місцевими суб'єктами господарювання. Розвиток підприємницьких здібностей населення і молодіжного підприємництва
	1.2.2. Підтримка інфраструктури переробки с/г продукції, а також їх збуту, розвиток фермерських господарств
	1.2.3. Розвиток туризму. Підготовка та впровадження Стратегії «Туризм вихідного дня»
Стратегічна ціль 2. Розвиток людського капіталу та підвищення якості життя мешканців громади	
Оперативні цілі	Завдання
2.1. Розвиток людського капіталу	2.1.1. Формування та розвиток сучасної мережі дошкільної, загальної середньої та позашкільної освіти
	2.1.2. Розвиток системи соціального захисту населення. Реабілітація
	2.1.3. Покращення стану здоров'я населення шляхом підвищення доступності та ефективності медичного обслуговування
	2.1.4. Трансформація культурного простору громади, створення унікальних культурних продуктів
	2.1.5. Розвиток фізичної культури та спорту, популяризація здорового способу життя
	2.1.6. Забезпечення національно-патріотичного виховання населення
2.2. Розвиток системи урядування та надання адміністративних послуг	2.2.1. Удосконалення системи управління громадою. Забезпечення функціонування ЦНАП
	2.2.2. Залучення громадськості до здійснення місцевого самоврядування та підтримка місцевих ініціатив
Стратегічна ціль 3. Сталий розвиток території	
Оперативні цілі	Завдання
3.1. Інженерна інфраструктура громади	3.1.1. Будівництво, реконструкція, ремонт приміщень та зміцнення й оновлення матеріально-технічної бази комунальних підприємств
	3.1.2. Утримання та розвиток дорожньої інфраструктури, модернізація та будівництво систем вуличного освітлення
	3.1.3. Забезпечення безперебійного водопостачання, водовідведення, теплозабезпечення, електропостачання, мобільного та інтернет-зв'язку
3.2. Збереження навколишнього середовища	3.2.1. Здійснення заходів з благоустрою, екологічної безпеки та збереження навколишнього середовища
	3.2.2. Впровадження системи енергоменеджменту у громаді
	3.2.3. Підвищення культури поведінки з ТПВ
3.3. Планування розвитку територій	3.3.1. Оновлення та виготовлення планувальних, містобудівних документів

Джерело: складено за матеріалами [4]

В процесі впровадження Стратегії розвитку Боратинської ТГ рекомендується використати такі інструменти:

- удосконалення роботи місцевих органів влади, включаючи інституційний розвиток та ефективне управління;
- державно-приватне партнерство, міжнародні проєкти (міжнародні фінансові організації, міжнародна технічна допомога, гранти);
- державні та регіональні фонди та програми;
- міжмуніципальне та міжрегіональне співробітництво (спільні проєкти, регулярна комунікація, обмін досвідом, меморандуми про співпрацю);
- фонди корпоративно-соціальної відповідальності;
- розробка документації щодо просторового планування;
- активне громадянське суспільство.

Вважаємо, що запровадження ефективної системи оцінки та контролю стратегій і програм розвитку сільських ТГ є обов'язковим кроком в процесі стратегічного планування. Для мобілізації внутрішніх резервів та виявлення невикористаного соціально-економічного потенціалу сільських територій та громад важливо впровадити систему моніторингу досягнень цілей шляхом щорічного порівняння фактичних результатів зі початковими показниками, здійснюючи це на регулярній основі. Актуалізація розроблених в ТГ області стратегій, включаючи внесення змін до конкретних стратегічних цілей, має проводитися на підставі результатів річного моніторингу реалізації найважливіших заходів. Варто також розробити плани та пропозиції стосовно розробки інноваційних проєктів розвитку громад, цільових програм і співпраці з міжнародними організаціями. Лише якісні стратегічні документи розвитку громад на перспективу є основою для розроблення нових інвестиційних проєктів, спрямованих на забезпечення їх сталого розвитку.

Список використаної літератури

1. Розвиток сільських територій України в умовах трансформацій: соціально-економічний вимір: монографія / [Лупенко Ю.О., Патики Н.І., Пасічник Ю. В. та ін.]; за ред. д.е.н., проф. Н.І. Патики. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2024. 188 с.

2. Стратегія розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 15 листопада 2024 р. № 1163-р., <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80#n12/> (дата звернення 12.05.2026 р.).

3. Пропозиції щодо формування та розвитку соціально-економічного потенціалу сільських територій і громад Волинської області : науково-методичні рекомендації / Соколова А.О., Пузняк О.М., Петриканин Л.Ф., Поліщук М.О., Ратошнюк Т.М., Гонта Н.А., Яремова М.І., Гаврилюк О.О., Савчук Н.І. Луцьк: Надстир'я, 2025. 104 с.

4. Стратегія розвитку Боратинської сільської територіальної громади та план заходів з її реалізації на період до 2027 року, URL: https://boratyn.ukraine.org.ua/sites/boratyn.ukraine.org.ua/files/inline-files/strategiya-ta-plan-zakhodiv_boratin.pdf/ (дата звернення 13.05.2026 р.).

П'явчук Вікторія

здобувач спеціальності 076 «Підприємництво,

торгівля та біржова діяльність»

Поліський національний університет

Науковий керівник: к. е. н., доцент Швець Тетяна

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ:

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ

Сучасний етап розвитку ринкових відносин характеризується суттєвим ускладненням умов функціонування суб'єктів господарювання, які змушені адаптувати свої бізнес-моделі до перманентних змін та жорсткого конкурентного тиску. Високий рівень кон'юнктурної невизначеності зовнішнього середовища актуалізує потребу впровадження інструментів стратегічного планування, що дозволяють мінімізувати потенційні ризики та забезпечити довгострокову життєздатність підприємства. Саме тому для забезпечення стабільного розвитку та зміцнення ринкових позицій особливого значення набуває формування ефективної конкурентної стратегії. Інтеграція інструментів стратегічного планування у загальну архітектуру менеджменту дозволяє підприємству не лише мінімізувати потенційні ризики зовнішнього

середовища, а й трансформувати наявний внутрішній потенціал у стійкі ринкові переваги.

Конкурентна стратегія є одним із найважливіших інструментів управління підприємством, оскільки вона визначає основні напрями його розвитку, способи досягнення конкурентних переваг і механізми адаптації до змін зовнішнього середовища [3]. Конкурентна стратегія формувалася поступово разом із розвитком економічної науки та ринкових відносин. У період індустріалізації підприємства здебільшого орієнтувалися на масове виробництво та зниження витрат. Основна увага на цьому етапі приділялася не потребам споживачів, а збільшенню обсягів виробництва й підвищенню продуктивності праці. Саме тому перевагу отримували ті компанії, які могли виготовляти продукцію швидше та дешевше за конкурентів. Значний вплив на розвиток такого підходу мала концепція Генрі Форда, що базувалася на стандартизації виробництва та використанні конвеєрної системи [2].

Згодом розвиток технологій і посилення конкуренції сприяли необхідності пошуку нових методів управління підприємством. У другій половині XX ст. конкурентна стратегія почала розглядатися як окремий напрям стратегічного менеджменту. Вагомий внесок у розвиток теорії конкурентних стратегій зробив Майкл Портер, який запропонував три базові стратегії: лідерство за витратами, диференціацію та фокусування [2]. Саме ці підходи стали фундаментом сучасного стратегічного управління, оскільки дозволили підприємствам більш усвідомлено формувати власну ринкову позицію та визначати джерела формування конкурентних переваг.

Стратегія лідерства за витратами передбачає мінімізацію витрат на виробництво продукції або надання послуг [4]. Завдяки цьому підприємство може встановлювати нижчі ціни, ніж конкуренти, та залучати більшу кількість споживачів. Проте така стратегія має і певні ризики, адже надмірне скорочення витрат може негативно впливати на якість продукції. Отже, підприємство повинно підтримувати баланс між низькою собівартістю та належним рівнем якості виробленої продукції чи наданих послуг.

Натомість стратегія диференціації спрямована на створення унікального продукту або послуги, які будуть відрізнятися від пропозицій конкурентів. Проявами такої стратегії є висока якість, інноваційність, дизайн, сервіс та висока репутація бренду. Підприємства, які використовують таку стратегію, здатні формувати лояльність клієнтів та утримувати стабільні позиції на ринку навіть в умовах високої конкуренції [5]. Отже, у сучасному бізнес-середовищі диференціація є одним із найефективніших способів забезпечення довгострокових конкурентних переваг.

Наступною важливою конкурентною стратегією функціонування підприємства є стратегія фокусування. Її сутність полягає в орієнтації на певний вузький сегмент ринку та задоволенні особливих потреб окремої групи споживачів [2]. Застосування цієї моделі оптимізує процеси ідентифікації клієнтських запитів та підвищує ефективність системи управління відносинами з клієнтами (CRM). Попри очевидні переваги, така концентрація ресурсів створює загрозу вразливості компанії до циклічних коливань ринку та непередбачуваних структурних зрушень у попиті.

Отже, у сучасних умовах розвитку економіки конкурентні стратегії підприємств набувають більш гнучкого та комплексного характеру. Під впливом глобалізації, цифровізації та швидкого розвитку інформаційних технологій підприємства змушені постійно адаптуватися до нових умов функціонування. Саме тому дедалі більшого поширення набувають гібридні стратегії, які поєднують елементи кількох класичних підходів [4]. Наприклад, підприємство може одночасно прагнути зниження витрат і забезпечення високого рівня сервісу для споживачів.

Водночас успішна комбінація таких різноспрямованих векторів розвитку та ідентифікація прихованих ринкових ніш неможливі без попереднього комплексного дослідження кон'юнктури ринку. З огляду на це, фундаментальну роль у процесі формування конкурентної стратегії відіграє стратегічний аналіз, який є базовим інструментом діагностики внутрішнього потенціалу організації та імпульсів зовнішнього середовища. Для оцінки

внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства використовують SWOT та PEST-аналіз та модель п'яти сил конкуренції М. Портера. Саме комплексний аналіз ринкового середовища дозволяє підприємству своєчасно виявляти можливості та загрози, визначати сильні й слабкі сторони та приймати ефективні управлінські рішення.

Формування конкурентної стратегії включає кілька послідовних етапів. Першим етапом є проведення стратегічного аналізу, під час якого оцінюються внутрішні ресурси підприємства та зовнішні фактори впливу. Наступним етапом є визначення стратегічних цілей і напрямів розвитку підприємства. Після цього розробляється комплекс заходів, спрямованих на реалізацію обраної стратегії. Важливим етапом також є контроль результатів і коригування стратегії відповідно до змін ринкового середовища [5]. Отже, процес формування конкурентної стратегії є безперервним і потребує постійного вдосконалення.

Отже, в сучасних умовах класичні чинники конкуренції, такі як ціна та якість продукції, вже не гарантують підприємству лідерства на ринку. Натомість головними рушіями успіху стають цифрові технології, інноваційні рішення та позитивний імідж компанії. За таких обставин розробка конкурентної стратегії перетворюється на безперервний процес адаптації бізнесу до запитів споживачів. Саме гнучкість управління та здатність швидко реагувати на зовнішні зміни є основою для забезпечення стабільного розвитку та високої конкурентоспроможності підприємства.

Список використаних джерел

1. Момот Т. В. Оцінка вартості бізнесу: сучасні технології: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 224 с.
2. Porter M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980. 396 p.
3. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль: Економічна думка, 2016. 390 с.
4. Іванов Ю. Б. Конкурентні стратегії підприємства: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2018. 384 с.
5. Ступак І. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства. Київ: КНЕУ, 2020. 312 с.
6. Круш П. В., Зеленський В. П. Оцінка бізнесу: навч. посіб. Київ: Каравела, 2020. 368 с.

СВІТОВІ ПРАКТИКИ РОЗРОБЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МАРКЕТИНГОВИХ ПРОДУКТІВ ДЛЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

В умовах глобалізації та цифрової трансформації економіки інноваційний маркетинг виступає одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності бізнесу. Динамічні зміни споживчих потреб, розвиток цифрових технологій, поширення штучного інтелекту та автоматизованих систем управління зумовлюють необхідність пошуку нових підходів до створення маркетингових продуктів і стратегій взаємодії зі споживачами. Світові практики демонструють, що саме інноваційні маркетингові рішення здатні формувати довгострокові конкурентні переваги підприємств, забезпечувати ефективне позиціонування бренду та підвищувати рівень лояльності клієнтів.

У контексті світових практик розроблення інноваційних маркетингових продуктів слід зазначити, що сучасні підприємства дедалі більше орієнтуються на концепцію стратегічного бренд-менеджменту як інструменту довгострокового розвитку бізнесу. Формування сильного бренду сьогодні виходить за межі традиційної маркетингової діяльності та перетворюється на комплексний процес створення доданої цінності для споживача через інноваційні продукти, цифрові комунікації та адаптивні бізнес-моделі. У світовій практиці успішні підприємства систематично модифікують власну продукцію, впроваджують новітні технології та розширюють асортимент, що дозволяє їм підтримувати високий рівень конкурентоспроможності в умовах динамічного ринкового середовища.

Однією з найбільш поширених стратегій є використання бренду, який забезпечує вихід підприємства на нові ринки та спрощує просування інноваційних продуктів і базується на вже сформованій довірі споживачів до

бренду. Яскравим прикладом є Apple, яка, сформувавши потужний бренд у сегменті персональних комп'ютерів, успішно масштабувала свою діяльність на ринки смартфонів, смарт-годинників, цифрових сервісів та екосистемних продуктів. Завдяки цьому підприємство забезпечила не лише диверсифікацію бізнесу, але й створення інтегрованого клієнтського досвіду.

Водночас значного поширення у міжнародній практиці набуває стратегія зонтичного бренду, що передбачає використання вже відомого бренду для просування додаткових товарних категорій у межах однієї ринкової ніші. Такий підхід сприяє посиленню довіри споживачів та оптимізації маркетингових витрат. Зокрема, бренд Ariel, який спочатку спеціалізувався на виробництві пральних порошків, згодом розширив асортимент за рахунок капсул, гелів, засобів для виведення плям та інших товарів побутової хімії. Аналогічну модель використовує Samsung, інтегруючи під єдиним брендом смартфони, побутову техніку, телевізори та цифрові пристрої.

Лінійний бренд орієнтований на просування товарів із мінімальними відмінностями від основного продукту та дозволяє підприємствам охоплювати різні сегменти споживачів без втрати впізнаваності бренду. Прикладом виступає Coca-Cola, яка постійно розширює продуктову лінійку шляхом створення нових смакових рішень, варіантів без цукру, функціональних напоїв та лімітованих серій. Подібна стратегія дозволяє підтримувати інтерес споживачів та адаптуватися до змін у структурі попиту.

Додатковими прикладами успішного використання інноваційних маркетингових підходів у світовій практиці є діяльність компанії Nike, яка поєднує розвиток сильного бренду з активним використанням цифрових технологій та персоналізованого маркетингу. Інноваційний підхід бренду полягає не лише у створенні нових продуктів, але й у формуванні емоційної взаємодії зі споживачами через соціальні мережі, колаборації з відомими спортсменами та використання технологій доповненої реальності.

Не менш важливим прикладом є Tesla, яка фактично трансформувала підходи до просування автомобільної продукції через поєднання інноваційного продукту, цифрового маркетингу та сильної корпоративної ідентичності. Підприємство мінімізувала використання традиційної реклами, натомість зосередившись на формуванні брендової спільноти, інформаційному резонансі в соціальних мережах та персональному бренді керівництва, що дозволило створити високий рівень залученості споживачів та сформувати стійкий інноваційний імідж бренду.

У контексті розвитку цифрової економіки особливої уваги заслуговує Netflix, яка побудувала власну маркетингову модель на основі аналізу великих даних та алгоритмів персоналізації контенту. Використання аналітичних інструментів дозволяє підприємству прогнозувати споживчі вподобання, створювати релевантний контент та забезпечувати високий рівень утримання клієнтів, що свідчить про трансформацію маркетингових продуктів у напрямі цифровізації та інтелектуалізації бізнес-процесів.

Отже, в умовах глобалізації та цифрової трансформації економіки інноваційний маркетинг перетворюється на стратегічний чинник забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку бізнесу. Адаптація світового досвіду розроблення інноваційних маркетингових продуктів до умов функціонування вітчизняних підприємств є важливим напрямом підвищення ефективності бізнесу. Використання сучасних інструментів бренд-менеджменту та інноваційного маркетингу сприятиме посиленню ринкових позицій підприємств, розширенню клієнтської бази та забезпеченню їх стратегічного розвитку в умовах динамічного конкурентного середовища.

Список літературних джерел

1. Холодна Ю. Світові практики розвитку брендів в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-37>
2. Буняк Н. М. Особливості бренд-орієнтованого управління сучасним підприємством. *Економіка та управління підприємствами*. Серія: Інфраструктура ринку. 2020. № 43. С. 125-130.
3. Чобіток, В. І. Формування системи оцінки інноваційно-інвестиційної діяльності промислових підприємств. *Соціальна економіка*, 2017. (1), С. 135-139.

Козак Андрій

доцент кафедри будівельної механіки

Боштан Анатолій

здобувач 192 «Будівництво та цивільна інженерія»

Київський національний університет будівництва і архітектури

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДИВЕРСИФІКАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ У БУДІВНИЦТВІ

Диверсифікаційні проекти у будівельній галузі розглядаються як один із ключових інструментів стратегічного розвитку підприємств, спрямований на зниження рівня залежності від вузького спектра діяльності та підвищення їхньої стійкості до коливань ринкового середовища. У сучасних умовах будівельні компанії дедалі частіше змушені одночасно реалізовувати проекти різної складності, масштабу та функціонального призначення, що формує багатовимірну структуру управління та ускладнює процес оцінювання їх ефективності [1].

Особливістю диверсифікаційних проектів є їхня мультиоб'єктна природа, яка передбачає одночасне залучення різних типів ресурсів, технологій та управлінських підходів. Це призводить до виникнення складних взаємозв'язків між підсистемами проекту, де результативність одного напрямку може безпосередньо впливати на ефективність іншого. У таких умовах класичні підходи до оцінювання, що базуються виключно на фінансових показниках, виявляються недостатніми для повного відображення реальної ефективності проекту [2].

Оцінювання ефективності диверсифікаційних проектів потребує застосування багаторівневих аналітичних моделей, які враховують не лише економічні результати, але й організаційні, технологічні та ризикові параметри. Зокрема, важливим є врахування синергетичних ефектів, що

виникають при поєднанні різних напрямів діяльності в межах одного підприємства. Такі ефекти можуть як підвищувати загальну результативність, так і створювати додаткові управлінські ризики [1].

Методологічною основою оцінювання виступає системний підхід, який дозволяє розглядати диверсифікаційний проєкт як відкриту динамічну систему з множинними входами та виходами. У межах цього підходу особлива увага приділяється взаємодії між фінансовою, виробничою, інвестиційною та ризиковою підсистемами, кожна з яких формує окремий вимір ефективності. Інтеграція цих вимірів дозволяє отримати більш об'єктивну картину результативності проєкту [2].

Суттєвим фактором, що впливає на точність оцінювання, є рівень невизначеності зовнішнього середовища. Диверсифікаційні проєкти, як правило, реалізуються в умовах підвищеної волатильності ринку будівельних послуг, змін нормативного регулювання та коливань вартості ресурсів. Це зумовлює необхідність включення до методичних підходів інструментів ризик-аналізу, які дозволяють оцінювати ймовірні сценарії відхилень та їхній вплив на кінцевий результат [3].

Важливим елементом сучасних методик оцінювання є використання інтегральних показників ефективності, які дозволяють узагальнити різноманітні критерії в єдину оцінкову систему. Такий підхід забезпечує можливість порівняння альтернативних диверсифікаційних стратегій та вибору найбільш ефективної з них з урахуванням обмежених ресурсів підприємства [2].

Окремого значення набуває цифровізація процесів оцінювання, що передбачає використання інформаційно-аналітичних систем, які забезпечують збір, обробку та візуалізацію даних у режимі реального часу. Це підвищує точність аналітики та дозволяє оперативно коригувати управлінські рішення в процесі реалізації проєктів [4].

Сценарний аналіз виступає важливим інструментом стратегічного планування, оскільки дозволяє моделювати різні варіанти розвитку ринку та оцінювати стійкість диверсифікаційних проєктів до змін зовнішнього

середовища. Такий підхід забезпечує перехід від реактивного до проактивного управління, що є критично важливим для будівельної галузі [3].

Таким чином, методичні засади оцінювання ефективності диверсифікаційних проєктів у будівництві базуються на поєднанні системного підходу, багатокритеріального аналізу та цифрових інструментів підтримки прийняття рішень. Їх комплексне застосування дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень та забезпечити більш високу стійкість будівельних підприємств у конкурентному середовищі.

Список використаних джерел

1. Flyvbjerg B. How Big Things Get Done: The Surprising Factors Behind Every Successful Project. — Penguin, 2023.
2. PMA (Project Management Association). Project Management Standards and Guidelines. — London, 2022.
3. Гриньова В. М., Коюда В. О. Інвестиційний менеджмент у будівництві. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021.
4. Дикань В. Л. Економіка будівництва та інвестиційна діяльність підприємств. — Київ : Центр учбової літератури, 2020.

Балабан Олександр

здобувач 192 «Будівництво та цивільна інженерія»

Київський національний університет будівництва і архітектури

ІНТЕГРАЦІЙНІ МОДЕЛІ СИНХРОНІЗАЦІЇ КАЛЕНДАРНОГО ТА РЕСУРСНОГО ПЛАНУВАННЯ В УМОВАХ СТОХАСТИЧНИХ ВПЛИВІВ БУДІВЕЛЬНИХ ПРОЄКТІВ

Ефективне управління будівельними проєктами потребує узгодження календарного та ресурсного планування, оскільки саме їх взаємодія визначає реальні строки виконання робіт та рівень використання матеріально-технічних і трудових ресурсів. У практиці будівництва значна частина відхилень від планових показників виникає через стохастичні впливи, до яких належать погодні умови, затримки постачання, зміни проєктних рішень та коливання ресурсного забезпечення [2].

Календарне планування визначає часову структуру реалізації проєкту, встановлюючи послідовність та тривалість виконання будівельних процесів. Ресурсне планування, у свою чергу, забезпечує розподіл необхідних ресурсів відповідно до запланованих робіт. Недостатня узгодженість між цими двома підсистемами призводить до перевантаження ресурсів, простоїв або порушення термінів виконання проєктів [1].

Інтеграційні моделі синхронізації календарного та ресурсного планування спрямовані на забезпечення узгодженості між часовими параметрами виконання робіт і доступністю ресурсів. Такі моделі базуються на використанні математичних методів оптимізації, мережевих графіків та імітаційного моделювання, що дозволяє враховувати динамічні зміни умов реалізації проєкту [3].

Особливістю стохастичних впливів у будівельних проєктах є їх випадковий та непередбачуваний характер, що ускладнює процес планування. Для врахування таких факторів застосовуються ймовірнісні моделі, методи Монте-Карло та сценарний аналіз, які дозволяють оцінити можливі відхилення від базового плану та сформувати адаптивні управлінські рішення [2].

Важливим елементом інтеграційного підходу є використання цифрових систем управління проєктами, які забезпечують автоматизоване оновлення календарних графіків та перерозподіл ресурсів у реальному часі. Це дозволяє підвищити гнучкість управління та зменшити негативний вплив зовнішніх факторів на реалізацію будівельних процесів [4].

Синхронізація календарного та ресурсного планування також передбачає застосування механізмів пріоритетизації робіт, що дозволяє визначати критичні завдання та забезпечувати їх ресурсну підтримку в умовах обмежень. Це особливо важливо для великих будівельних проєктів із високим рівнем складності та багатоступеневою структурою виконання.

Практична реалізація інтеграційних моделей дозволяє скоротити відхилення від планових строків, підвищити ефективність використання ресурсів та зменшити загальні витрати проєкту. Крім того, такі моделі

забезпечують підвищення прогнозованості результатів будівельної діяльності та зниження рівня управлінських ризиків [1].

Отже, інтеграційні моделі синхронізації календарного та ресурсного планування в умовах стохастичних впливів є важливим інструментом підвищення ефективності управління будівельними проєктами, оскільки забезпечують баланс між часовими обмеженнями та ресурсними можливостями в умовах невизначеності.

Список використаних джерел

1. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 13th ed. Hoboken : Wiley, 2022.
2. Meredith J. R., Mantel S. J. Project Management: A Managerial Approach. 10th ed. Hoboken : Wiley, 2017.
3. PMI (Project Management Institute). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). 7th ed. Newtown Square : PMI, 2021.
4. Vanhoucke M. Project Management with Dynamic Scheduling. Berlin : Springer, 2019.

Блонний Андрій

здобувач 192 «Будівництво та цивільна інженерія»

Київський національний університет будівництва і архітектури

ФОРМУВАННЯ МОДЕЛЕЙ ВИЗНАЧЕННЯ ТРИВАЛОСТІ ПРОЦЕСІВ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ СТОХАСТИЧНИХ ТА ЙМОВІРНОСНИХ МЕТОДІВ

У сучасних умовах розвитку будівельної та виробничої діяльності особливої актуальності набуває проблема точного визначення тривалості процесів. Це зумовлено високим рівнем невизначеності, впливом випадкових факторів, обмеженістю ресурсів та складністю організаційно-технологічних зв'язків між операціями. У таких умовах детерміновані методи планування часто не забезпечують достатньої точності, що зумовлює необхідність застосування стохастичних та ймовірнісних підходів до моделювання процесів [1].

Стохастичні моделі дозволяють враховувати випадковий характер тривалості окремих операцій, що є типовим для будівельних, виробничих та логістичних систем. На відміну від класичних методів планування, які базуються на фіксованих значеннях часу виконання робіт, імовірнісні підходи враховують розподіл можливих значень тривалості та дозволяють оцінювати ризики відхилення від запланованих строків [2].

Одним із найбільш поширених інструментів стохастичного моделювання є метод PERT (Program Evaluation and Review Technique), який базується на використанні трьох оцінок тривалості процесу: оптимістичної, найбільш ймовірної та песимістичної. Це дозволяє отримати очікувану тривалість виконання робіт та оцінити ступінь невизначеності проекту [3].

Крім PERT, у сучасній практиці широко застосовуються методи Монте-Карло, які дозволяють моделювати велику кількість сценаріїв розвитку процесів на основі випадкових величин. Такий підхід забезпечує більш глибокий аналіз ризиків та дозволяє оцінити ймовірність завершення проекту у задані строки. Особливо ефективним цей метод є для складних систем із великою кількістю взаємопов'язаних операцій [2].

Формування моделей визначення тривалості процесів передбачає також врахування факторів невизначеності, які можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми. До внутрішніх належать продуктивність ресурсів, рівень організації праці, технічний стан обладнання та кваліфікація персоналу. Зовнішні фактори включають постачання матеріалів, погодні умови, зміни нормативно-правової бази та ринкову кон'юнктуру [4].

Застосування ймовірнісних моделей дозволяє не лише визначити очікувану тривалість процесів, але й оцінити інтервали можливих відхилень. Це є важливим інструментом управління ризиками та прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері планування проєктів. У результаті підвищується точність календарного планування та знижується ймовірність зриву строків виконання робіт.

Важливим напрямом розвитку методів оцінювання тривалості процесів є інтеграція стохастичних моделей із сучасними цифровими технологіями. Використання програмних засобів моделювання дозволяє автоматизувати процес розрахунків, підвищити точність прогнозів та забезпечити оперативне коригування планів у разі зміни вихідних умов.

Таким чином, формування моделей визначення тривалості процесів із застосуванням стохастичних та ймовірнісних методів є важливим інструментом підвищення ефективності планування та управління складними системами. Використання таких підходів дозволяє враховувати невизначеність, оцінювати ризики та формувати більш реалістичні календарні плани виконання робіт.

Список використаних джерел

1. Hulei L. Development of stochastic models for construction duration estimation // International Journal of Construction Management. 2023.
2. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. Wiley, 2017.
3. Moder J., Phillips C., Davis E. Project Management with CPM, PERT and Precedence Diagramming. Van Nostrand Reinhold, 1983.
4. Бойко М. Д. Управління будівельними проектами : навчальний посібник. Київ : КНУБА, 2019.

Бованенко Дмитро

здобувач 192 «Будівництво та цивільна інженерія»

Київський національний університет будівництва і архітектури

СИСТЕМНО-АНАЛІТИЧНИЙ ПІДХІД ДО КЛАСИФІКАЦІЇ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ ДИНАМІКИ РЕСУРСНИХ КОЛИВАНЬ У БУДІВЕЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Ресурсне забезпечення будівельного виробництва є одним із ключових факторів ефективної реалізації інвестиційно-будівельних проектів. У процесі виконання будівельних робіт спостерігаються постійні коливання у використанні матеріальних, трудових, фінансових та технічних ресурсів, що

зумовлено як внутрішніми організаційними чинниками, так і зовнішніми впливами ринкового та природного характеру. Такі коливання безпосередньо впливають на стабільність будівельних процесів та рівень дотримання планових показників [2].

Системний аналіз ресурсних коливань у будівельному середовищі передбачає їх розгляд як складної динамічної системи, що змінюється у часі під впливом множини взаємопов'язаних факторів. До основних джерел коливань належать нерівномірність постачання матеріалів, зміни у графіках виконання робіт, сезонність будівельної діяльності, а також коливання попиту на ринку будівельних послуг [1].

Класифікація ресурсних коливань є важливим етапом їх дослідження, оскільки дозволяє структурувати різні типи змін і визначити їх природу. Зокрема, виділяють короткострокові, середньострокові та довгострокові коливання; планові та позапланові; керовані та некеровані. Така систематизація створює основу для подальшого моделювання та прогнозування ресурсних процесів у будівництві [3].

Динаміка ресурсних коливань характеризується їх інтенсивністю, частотою та амплітудою змін у часі. Аналіз динамічних характеристик дозволяє виявляти закономірності використання ресурсів та прогнозувати можливі відхилення від планових показників. Особливо важливим є врахування сезонних факторів, які суттєво впливають на нерівномірність споживання ресурсів у будівельній галузі [2].

Системно-аналітичний підхід до дослідження ресурсних коливань передбачає використання математичних моделей, статистичних методів аналізу та інструментів імітаційного моделювання. Це дозволяє не лише описати поточний стан ресурсного забезпечення, але й сформувати прогнозні сценарії розвитку будівельних процесів за різних умов [4].

Важливу роль у вивченні ресурсних коливань відіграє використання цифрових технологій управління будівельними проєктами. Інформаційні системи дозволяють здійснювати оперативний моніторинг використання

ресурсів, виявляти відхилення від планових значень та забезпечувати адаптивне коригування ресурсних потоків у режимі реального часу [3].

Практичне значення дослідження ресурсних коливань полягає у можливості підвищення ефективності управління будівельними проектами, зниження рівня непродуктивних витрат та мінімізації ризиків порушення строків виконання робіт. Це досягається шляхом впровадження адаптивних моделей ресурсного планування та систем підтримки прийняття рішень.

Отже, системно-аналітичний підхід до класифікації та дослідження динаміки ресурсних коливань у будівельному середовищі дозволяє комплексно оцінити характер змін у ресурсному забезпеченні будівельних процесів, визначити їхню природу та ступінь впливу на реалізацію проектів. Застосування такого підходу забезпечує виявлення ключових факторів, що формують нестабільність ресурсних потоків, а також дозволяє встановити взаємозв'язки між різними типами коливань і параметрами будівельного виробництва.

Список використаних джерел

1. Войтенко І. П., Коваленко М. С. Управління ресурсним забезпеченням будівельних підприємств в умовах ринкових трансформацій. *Будівельне виробництво*. 2023. № 76. С. 54–61.
2. Гончарук О. В., Савчук Л. М. Аналіз динаміки ресурсних потоків у будівельній галузі. *Економіка будівництва і міського господарства*. 2022. № 3. С. 112–118.
3. Кравченко Т. П., Шевченко І. В. Класифікація ресурсних процесів у будівельному виробництві. *Економічний простір*. 2021. № 176. С. 98–104.
4. Нікітін Д. О., Бондаренко Ю. С. Системний аналіз та моделювання будівельних процесів. *Проблеми економіки*. 2024. № 1. С. 143–150.

СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем невизначеності, динамічністю ринкового середовища, глобалізаційними процесами, цифровізацією економіки та зростанням вимог до соціальної відповідальності бізнесу. У цих умовах підприємства змушені переглядати традиційні підходи до управління та формувати нові механізми забезпечення стійкого розвитку.

Одним із ключових інструментів реалізації стратегічних цілей підприємства виступає корпоративна політика, яка визначає основні принципи управління, механізми прийняття рішень та взаємодії між власниками, менеджментом, працівниками, інвесторами та іншими зацікавленими сторонами. Ефективно сформована корпоративна політика забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства, зміцнення його ринкових позицій та адаптацію до викликів зовнішнього середовища. [1, с.36.]

Сучасні міжнародні стандарти корпоративного управління наголошують на необхідності забезпечення прозорості, підзвітності, захисту прав акціонерів, сталого розвитку та корпоративної стійкості. Особливого значення набувають принципи ESG та інтеграція інтересів стейкхолдерів у систему стратегічного управління підприємством.[3, с.53] В оновлених принципах корпоративного управління окремий розділ присвячено питанням сталості та стійкості підприємств, що підтверджує зростання ролі екологічних, соціальних та управлінських аспектів у сучасному корпоративному управлінні.

Відповідно виникає потреба в обґрунтуванні стратегічних орієнтирів

формування корпоративної політики підприємства та визначення основних напрямів її розвитку в умовах цифрової трансформації та переходу до моделі сталого розвитку. Корпоративна політика являє собою систему принципів, норм, правил та управлінських рішень, які визначають напрями діяльності підприємства та регулюють відносини між усіма учасниками корпоративних відносин.

Основними завданнями корпоративної політики буде забезпечення та реалізація стратегічних цілей підприємства, координація діяльності структурних підрозділів, підвищення ефективності використання та управління ресурсами , а також підвищення інвестиційної привабливості підприємства. Корпоративна політика буде виступати інтегруючим елементом між стратегічним управлінням та оперативною діяльністю підприємства. Стратегічні орієнтири формування корпоративної політики повинні забезпечувати довгострокові позиції конкурентоспроможності підприємства. [3, с.45]

У сучасних умовах конкурентні переваги підприємства формуються не лише за рахунок матеріальних ресурсів, але й через ефективне управління знаннями, інноваціями та людським капіталом. Корпоративна політика повинна бути спрямована на формування інноваційного потенціалу, розвиток компетенцій персоналу, підвищення якості продукції та послуг і відповідно зміцнення ринкових позицій підприємства.

Міжнародні стандарти корпоративного управління визначають прозорість, підзвітність та відповідальність як базові принципи функціонування сучасних компаній. Ефективна система корпоративного управління сприяє підвищенню довіри інвесторів, доступу до фінансових ресурсів та довгостроковому зростанню. Враховуючи відповідно вище сказане до ключових напрямків буде належати удосконалення структури корпоративного управління, розвиток внутрішнього контролю, підвищення прозорості діяльності та захист прав акціонерів.

Сучасна корпоративна політики повинна враховувати економічні,

соціальні та екологічні аспекти діяльності підприємства. Такий підхід сприяє підвищенню стійкості бізнесу та його адаптивності до зовнішніх викликів. При цьому виникає потреба у формуванні важливих напрямків, які будуть опиратись саме на ці підходи, а це екологізація виробництва, ресурсозбереження, енергоефективність, управління екологічними ризиками та та підтримка соціальних ініціатив. [3, с.260]

Міжнародні рекомендації з корпоративного управління підкреслюють важливість розкриття інформації щодо сталого розвитку та управління ризиками, пов'язаними з кліматичними й соціальними факторами. Корпоративна соціальна відповідальність є важливим складником сучасної корпоративної політики та передбачає добровільне врахування інтересів суспільства у процесі здійснення господарської діяльності. Основними напрямками реалізації корпоративної соціальної відповідальності є забезпечення належних умов праці, підтримка розвитку персоналу, участь у соціальних проєктах, дотримання етичних принципів ведення бізнесу та розвиток партнерських відносин із місцевими громадами.

Враховуючи рух підприємств у сучасному просторі, використання новітніх технологій цифровізація економіки буде сприяти зміні підходів до корпоративного управління та прийняття управлінських рішень. Використання цифрових технологій дозволяє підвищити оперативність прийняття рішень та ефективність корпоративного управління. Відповідно слід враховувати основні напрямки цифрової трансформації. А саме автоматизація бізнес-процесів, використання корпоративних інформаційних систем, цифрове управління персоналом, забезпечення кібербезпеки і зв'язно впровадження технологій штучного інтелекту. [2, с.194]

Слід відмітити що інноваційна діяльність буде виступати важливою передумовою забезпечення довгострокового розвитку підприємства. При цьому корпоративна політика повинна створювати умови для ефективної діяльності підприємства враховуючи впровадження нових технологій та бізнес-моделей, підтримку внутрішнього підприємництва, фінансування

науково-дослідних розробок. Відповідно концептуальна модель формування корпоративної політики підприємства повинна передбачувати взаємозв'язок таких компонентів, як стратегічне бачення підприємства, систему корпоративного управління, цифрову трансформацію, а також корпоративну культуру. Реалізація зазначених компонентів забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства та формування стійких конкурентних переваг. Сучасна корпоративна політика підприємства повинна формуватися на основі комплексного стратегічного підходу, який поєднує принципи ефективного корпоративного управління, сталого розвитку, соціальної відповідальності та цифрової трансформації.

Слід відмітити, що корпоративна політика є важливим елементом стратегічного управління підприємством та визначає напрями його довгострокового розвитку. У сучасних умовах її формування повинно ґрунтуватися на принципах ефективного корпоративного управління, сталого розвитку, соціальної відповідальності, цифровізації та інноваційності. Дослідження підтверджують, що інтеграція ESG принципів і цифрових технологій у корпоративну політику сприяє підвищенню ефективності управління, зміцненню конкурентних позицій підприємства та забезпеченню його довгострокової стійкості.

Впровадження запропонованих стратегічних орієнтирів дозволить підприємствам підвищити адаптивність до викликів сучасного бізнес-середовища та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Дуброва І.М., Соколова Т.Ю. Стратегія сталого розвитку підприємств в умовах економічної нестабільності. Актуальні проблеми економіки. 2022. № 10 (240) с. 34-49.
2. Кіндрацька Г.І. Корпоративне управління: підручник. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2020. 492с.
3. Коваленко О.В., Гончарук Т.О. Інноваційні підходи до управління сталим розвитком підприємства в умовах цифрової трансформації. Економіката держава. 2022. № 11 (185) с.45-61
4. Момот Т.В. Корпоративне управління: сучасні підходи та механізми розвитку. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 384с.
5. Мельник В.Г., Савченко І.П. Ефективність інноваційних стратегій для забезпечення сталого розвитку підприємств. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2024 № 3 (71) с. 108-123

6. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

Рижакова Галина

д. е. н., професор

Грабчак Павло

здобувач 192 «Будівництво та цивільна інженерія»

Київський національний

університет будівництва і архітектури

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ЖИТТЄВИМ ЦИКЛОМ БАГАТОПОВЕРХОВИХ БУДІВЕЛЬ У ДЕВЕЛОПЕРСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Сучасна девелоперська діяльність у сфері багатоповерхового будівництва характеризується високим рівнем складності організаційних, технологічних та управлінських процесів. Це зумовлює необхідність застосування системного підходу до управління життєвим циклом будівель, який дозволяє інтегрувати всі етапи реалізації проєкту — від концептуального проєктування до експлуатації та подальшої реконструкції об'єкта [1].

Життєвий цикл багатоповерхової будівлі охоплює послідовність взаємопов'язаних стадій, включаючи передпроєктні дослідження, проєктування, будівництво, введення в експлуатацію, технічне обслуговування та модернізацію. Ефективне управління цими етапами потребує координації дій усіх учасників будівельного процесу, що є ключовою функцією девелопера як інтегратора проєкту [2].

Системний підхід передбачає розгляд будівельного об'єкта як складної динамічної системи, що функціонує в умовах впливу внутрішніх та зовнішніх факторів. До таких факторів належать економічна кон'юнктура, зміни нормативно-правового середовища, технологічні інновації, а також ресурсні обмеження. Врахування цих впливів дозволяє підвищити адаптивність

управлінських рішень та знизити ризики реалізації девелоперських проєктів [3].

Важливим елементом системного управління життєвим циклом є інтеграція інформаційних технологій, зокрема BIM-технологій (Building Information Modeling), які забезпечують цифрове моделювання будівельних об'єктів на всіх етапах їх існування. Це дозволяє підвищити точність планування, оптимізувати витрати та забезпечити ефективний контроль за реалізацією проєкту.

Управління життєвим циклом багатоповерхових будівель у девелоперській діяльності також включає формування економічно обґрунтованих рішень щодо вибору конструктивних систем, технологій будівництва та експлуатаційних характеристик об'єкта. Важливим є баланс між інвестиційними витратами на етапі будівництва та подальшими витратами на утримання і експлуатацію будівлі [2].

Особливу роль у забезпеченні ефективності життєвого циклу відіграє етап експлуатації, оскільки саме на цьому етапі формується основна частина витрат. Використання систем моніторингу технічного стану будівель дозволяє своєчасно виявляти відхилення та планувати профілактичні заходи, що підвищує довговічність об'єкта [3].

Девелоперські компанії виступають ключовими координаторами процесу управління життєвим циклом, забезпечуючи узгодження інтересів інвесторів, проєктувальників, підрядників та експлуатаційних організацій. Це вимагає застосування інтегрованих моделей управління, які поєднують організаційні, технологічні та фінансові механізми [4].

Отже, системний підхід до управління життєвим циклом багатоповерхових будівель у девелоперській діяльності забезпечує підвищення ефективності реалізації будівельних проєктів, оптимізацію витрат на всіх етапах та зниження ризиків, що виникають у процесі будівництва та експлуатації об'єктів.

Список використаних джерел

1. Бойко А. І., Тугай О. А. BIM-технології у будівництві: теорія та практика впровадження. *Будівельне виробництво*. 2023. № 75. С. 41–48.
2. Гончаренко Д. Ф., Литвиненко В. П. Управління життєвим циклом будівельних об'єктів у сучасних умовах. *Економіка будівництва і міського господарства*. 2022. № 4. С. 77–83.
3. Київський національний університет будівництва і архітектури. Методичні рекомендації з управління будівельними проєктами та життєвим циклом об'єктів. Київ : КНУБА, 2021. 96 с.
4. Стадник О. В., Мельник І. С. Девелопмент у будівництві: організаційні та економічні аспекти. *Проблеми розвитку міського середовища*. 2024. № 2. С. 59–66.

ІНКЛЮЗИВНА ПОЛІТИКА РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

Підтримка малих та середніх підприємств є ключовою передумовою сталого економічного розвитку та зміцнення соціальної згуртованості. Особливе значення надається забезпеченню інклюзивного доступу різних груп населення до фінансових, консультаційних та освітніх інструментів для розвитку підприємництва, що сприяє зменшенню структурної нерівності та розширенню економічної участі.

МСП відіграють значну роль у створенні робочих місць, інноваційних процесах та регіональному розвитку. У цьому контексті державна політика в Україні все більше орієнтована на забезпечення рівних можливостей для підприємницької діяльності незалежно від статі, віку, географічного розташування чи соціально-економічного статусу. Такий підхід відповідає принципам інклюзивного економічного зростання та соціальної справедливості.

Незважаючи на цю позитивну динаміку, малі та середні підприємства продовжують стикатися із системними обмеженнями, включаючи обмежений доступ до фінансування, недостатній приплив інвестицій, нестачу кваліфікованого персоналу, зростання виробничих витрат та посилення невизначеності, спричиненої ризиками, пов'язаними з війною, порушення логістичних ланцюгів та енергетичну нестабільність. Ці фактори перешкоджають довгостроковому плануванню та обмежують розширення бізнесу.

Ключові бар'єри та виклики у розвитку інклюзивного підприємництва пов'язані, перш за все, з фінансовими, інституційними та психосоціальними обмеженнями [1]. Фінансові обмеження проявляються в обмеженому доступі до стартового капіталу та традиційного банківського кредитування, особливо для вразливих груп, таких як внутрішньо переміщені особи (ВПО), які часто не мають належного забезпечення та фінансування.

Інституційні та регуляторні бар'єри відображаються в недостатній адаптації державних програм підтримки до принципів інклюзивності, а також у відсутності повністю доступної фізичної та цифрової інфраструктури, яка б забезпечувала рівні можливості для розвитку бізнесу для різних груп населення.

Психосоціальні виклики включають необхідність соціальної та професійної адаптації ветеранів через підприємницьку діяльність, а також збереження гендерних стереотипів у секторах, які традиційно сприймаються як «чоловічі» або «жіночі», що обмежує ширшу участь у підприємницьких ініціативах.

Центральним інструментом розвитку МСП є доступ до фінансових ресурсів, включаючи програми пільгового кредитування, грантову підтримку та механізми державних гарантій. Ці інструменти спрямовані на зниження бар'єрів для входу підприємців з обмеженим початковим капіталом та сприяння започаткуванню та масштабуванню бізнесу. Крім того, освітні та консультаційні ініціативи, зосереджені на основах підприємництва, цифровій трансформації та управлінських компетенціях, підвищують загальну конкурентоспроможність МСП.

Особлива увага в рамках державної та інституційної політики приділяється підтримці жінок-підприємців, молоді, ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та осіб з інвалідністю. Такі цілеспрямовані втручання відповідають принципам інклюзивного розвитку та відображені в ключових стратегічних документах, зокрема в Державній стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки [2] та Стратегії розвитку малого та середнього

бізнесу в Україні до 2027 року [3]. Додаткові механізми підтримки реалізуються через платформу Дія.Бізнес та національну програму «Доступні кредити 5-7-9%», які надають фінансову та консультаційну допомогу підприємцям.

Важливим виміром розвитку малого та середнього бізнесу є їх інтеграція у великомасштабні роздрібні та виробничі мережі. В Україні співпраця між малим та середнім бізнесом та великими роздрібними мережами, такими як національні мережі супермаркетів, полегшує доступ вітчизняних виробників до ринку та стимулює розширення виробництва. Така взаємодія сприяє зміцненню внутрішніх ланцюгів поставок та підвищенню конкурентоспроможності українських товарів. Водночас, останні тенденції свідчать про зростання частки товарів вітчизняного виробництва в роздрібній торгівлі, що відкриває додаткові можливості для малого бізнесу та підтримує процеси імпортозаміщення.

За таких умов цифрова трансформація стає критичним фактором розвитку. Впровадження цифрових інструментів, стандартів якості та автоматизованих виробничих систем, особливо в рамках партнерства в ланцюгах поставок, підвищує операційну ефективність та підтримує інтеграцію малих та середніх підприємств у сучасні ринкові екосистеми. Співпраця з великими роздрібними операторами також стимулює дотримання вимог до якості та заохочує модернізацію управління.

Для вирішення існуючих проблем необхідно подальше вдосконалення інструментів державної підтримки, розширення доступності кредитів та грантів, зміцнення інституційних механізмів стимулювання інновацій та поглиблення співпраці між великими корпораціями та малими та середніми підприємствами в рамках інтегрованих ланцюгів створення вартості.

Загалом, інклюзивну політику розвитку МСП слід розглядати як стратегічний компонент національної економічної стійкості. Поєднання фінансових інструментів, освітніх програм та інституційних партнерств створює основу для збалансованого регіонального розвитку, створення

робочих місць та інноваційного зростання. Крім того, ESG-орієнтовані процеси трансформації та цифровізації зміцнюють довгострокову стійкість бізнес-екосистем, одночасно зміцнюючи ринкові позиції як малих підприємств, так і великих роздрібних операторів, що працюють в рамках інтегрованих ланцюгів створення вартості.

Пріоритетні напрямки державної та регіональної політики в цій сфері розвитку МСП включають розширення цільових грантових механізмів, таких як програма «Власна справа» та спеціалізовані гранти для ветеранів та членів їхніх сімей, спрямовані на сприяння доступу до фінансових ресурсів для створення та розвитку бізнесу [4; 5].

Важливим стратегічним напрямком є формування комплексної екосистеми підтримки, яка передбачає створення регіональних центрів розвитку інклюзивного підприємництва та спеціалізованих бізнес-інкубаторів для ВПО та ветеранів, що забезпечує консультативну, освітню та організаційну допомогу.

Цифровізація також є ключовим інструментом політики, а платформа Дія.Бізнес слугує центральним інструментом для забезпечення загальнонаціонального доступу до освітніх ресурсів, консультацій та інструментів фінансової підтримки, тим самим зменшуючи територіальну та соціальну нерівність у підприємницьких можливостях.

Зазначимо, що розвиток інклюзивного підприємництва в Україні стримується поєднанням фінансових, інституційних та психосоціальних бар'єрів, однак цілеспрямована державна політика, спрямована на грантову підтримку, розвиток інституційної інфраструктури та цифрову трансформацію дозволить створити умови для поступового подолання цих обмежень. А впровадження комплексної екосистеми підтримки сприяє ширшій економічній інклюзії, зміцнює підприємницький потенціал серед вразливих груп та підвищує загальну соціально-економічну стійкість.

Список використаних джерел

1. Осецький, В. Л., Грожин, С. А. Формування та розвиток інклюзивного підприємництва в умовах сучасних викликів. *Теоретичні та прикладні питання економіки*, 2025. Вип. 1, С. 102-111. <https://doi.org/10.17721/tppe.2025.50.10>
2. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки. Постанова Кабінету Міністрів України; Стратегія від 05.08.2020 № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>
3. Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024-2027 роках. Розпорядження Кабінету Міністрів України; Стратегія, План, Заходи від 30.08.2024 № 821-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80#Text>
4. «Власна справа» – оновлено: більше підтримки для старту, розвитку та масштабування бізнесу. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/ec3dcfc0-318d-4c9a-aeec-c817978e7d3b?lang=uk-UA&title=VlasnaSprava>
5. Гранти та підтримка бізнесу. Кабінет Міністрів України. URL: https://veteranpro.gov.ua/thematic-block/hranty_ta_pidtrymka.

Кирпач Вячеслав

здобувач 192 «Будівництво та цивільна інженерія»

Київський національний університет будівництва і архітектури

СИСТЕМНО-СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ПЛАНУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНИХ ЗАХОДІВ У БУДІВНИЦТВІ

Енергоефективність у будівництві є одним із ключових напрямів підвищення конкурентоспроможності будівельної галузі та зниження експлуатаційних витрат будівельних об'єктів. Її значення посилюється в умовах зростання вартості енергоресурсів, посилення екологічних вимог, а також необхідності гармонізації будівельних стандартів із європейськими підходами до енергозбереження. Це зумовлює потребу впровадження системного підходу до планування енергоефективних заходів у будівельному секторі, що охоплює як технічні, так і організаційно-економічні аспекти [1].

Системно-стратегічне планування енергоефективності передбачає формування довгострокових цілей, визначення пріоритетних напрямів енергозбереження та розроблення комплексних заходів їх досягнення з урахуванням специфіки об'єктів будівництва. У цьому контексті важливим є

врахування повного життєвого циклу будівельного об'єкта — від етапу проєктування та вибору технологічних рішень до експлуатації, реконструкції та можливого демонтажу. Такий підхід дозволяє оцінювати не лише первинні витрати, а й довгострокові енергетичні та економічні ефекти [2].

Основними принципами стратегічного планування енергоефективних заходів є системність, комплексність, економічна доцільність, адаптивність та інноваційність. Їх реалізація передбачає узгодження архітектурно-будівельних, інженерних та фінансово-економічних рішень у межах єдиної концепції управління енергоспоживанням. Дотримання цих принципів забезпечує підвищення ефективності прийняття управлінських рішень та дозволяє формувати більш гнучкі моделі реагування на зміни зовнішнього середовища [3].

Формування стратегії енергоефективності в будівництві включає комплексний аналіз структури енергоспоживання, визначення ключових зон втрат енергії, оцінку технічного та економічного потенціалу енергозбереження, а також обґрунтування вибору найбільш ефективних технологічних рішень. Важливим елементом є проведення енергетичного аудиту, який дозволяє виявити критичні точки неефективного використання енергоресурсів та сформувати обґрунтовані заходи з їх мінімізації [1].

Інструментами реалізації енергоефективних заходів є застосування сучасних теплоізоляційних матеріалів, впровадження енергоощадних інженерних систем опалення, вентиляції та кондиціонування, використання відновлюваних джерел енергії, а також впровадження цифрових технологій моніторингу енергоспоживання. Їх комплексне використання забезпечує зниження енергетичних витрат, підвищення енергетичної автономності об'єктів та покращення їх експлуатаційних характеристик [2].

Особливу роль у стратегічному плануванні відіграє цифровізація процесів управління енергоефективністю. Використання інформаційних систем та програмних платформ дозволяє здійснювати безперервний моніторинг енергоспоживання, моделювати різні сценарії його оптимізації та

оцінювати ефективність впроваджених заходів у режимі реального часу. Це підвищує точність управлінських рішень та сприяє більш раціональному використанню ресурсів.

Проблемними аспектами впровадження енергоефективних заходів залишаються високі початкові інвестиційні витрати, недостатній рівень фінансування, а також обмежена поінформованість та кваліфікація учасників будівельного процесу щодо сучасних енергозберігаючих технологій. Це потребує удосконалення механізмів державної підтримки, стимулювання інноваційної діяльності та розвитку освітніх програм у сфері енергоефективності [4].

Отже, системно-стратегічні підходи до планування та реалізації енергоефективних заходів у будівництві забезпечують комплексне підвищення енергетичної ефективності будівельних об'єктів, сприяють зниженню експлуатаційних витрат, підвищенню екологічної безпеки та формують основу для довгострокового сталого розвитку будівельної галузі.

Список використаних джерел

1. Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України. Енергоефективність у будівництві: аналітичні матеріали. Київ, 2023. URL: <https://saee.gov.ua>
2. Закон України «Про енергетичну ефективність будівель» від 22.06.2017 № 2118-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2118-19>
3. Коваленко О. М., Ткаченко В. І. Енергозбереження та енергоефективність у будівництві України // Будівельне виробництво. 2022. № 74. С. 66–73.
4. Шевченко Н. С., Бондаренко І. П. Сучасні технології підвищення енергоефективності будівельних об'єктів // Економіка та суспільство. 2024. № 60. С. 101–108.

ІНТЕГРАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМАЛІЗАЦІЇ, ОБРОБКИ ТА ВЕРИФІКАЦІЇ ДІАГНОСТИЧНИХ ДАНИХ У ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМАХ

Інформаційні системи функціонують в умовах постійного зростання обсягів діагностичних даних, що формуються в процесі моніторингу складних технічних, організаційних та виробничих процесів. Збільшення кількості джерел даних, зокрема автоматизованих сенсорних систем, цифрових платформ та програмних модулів, призводить до необхідності забезпечення високого рівня структурованості та керованості інформаційних потоків. За таких умов ключового значення набуває забезпечення структурованого збору, коректної агрегації та достовірної верифікації інформації, оскільки саме ці етапи визначають якість подальшого аналітичного опрацювання та обґрунтованість управлінських рішень [2].

Додатково важливо враховувати, що діагностичні дані часто мають неоднорідний характер, різні формати подання та рівні деталізації. Це ускладнює їх інтеграцію в єдину інформаційну модель та потребує застосування спеціалізованих методів попередньої обробки. У цьому контексті зростає роль формалізації як базового етапу, що забезпечує приведення даних до уніфікованого вигляду, придатного для подальшого машинного аналізу.

Формалізація діагностичних даних передбачає їх приведення до стандартизованих структур і моделей, що дозволяє забезпечити їх сумісність у межах різних підсистем інформаційного середовища. Це включає визначення форматів представлення даних, побудову логічних зв'язків між елементами інформації, встановлення правил кодування та класифікації.

Такий підхід дозволяє мінімізувати інформаційні втрати, зменшити ймовірність помилок під час обробки та підвищити точність аналітичних процедур [3].

Збір діагностичних даних здійснюється з різних джерел, включаючи сенсорні пристрої, автоматизовані системи моніторингу, програмні модулі, журнали подій (log-файли) та експертні системи. Особливу роль відіграє забезпечення безперервності та оперативності надходження даних, оскільки затримки або втрати інформації можуть суттєво впливати на результати аналізу. На цьому етапі також вирішуються задачі фільтрації шумів, усунення дублювання даних та перевірки їх первинної коректності [1].

Агрегація діагностичних даних є наступним етапом їх обробки та полягає в узагальненні інформації для формування цілісної аналітичної картини. Вона може здійснюватися на різних рівнях — від локального (окремі підсистеми) до глобального (система в цілому). Використання багаторівневих моделей агрегації дозволяє ефективно поєднувати дані різної природи та рівня деталізації, що особливо важливо для великих інформаційних систем із розподіленою архітектурою. Це також сприяє зменшенню обсягу даних, що підлягають подальшому аналізу, без втрати їх ключової інформативності [2].

Верифікація діагностичних даних є критично важливим етапом, що забезпечує їх достовірність і придатність до подальшого використання. Вона включає перевірку повноти, логічної узгодженості, актуальності та точності даних. Для цього застосовуються автоматизовані алгоритми контролю якості, статистичні методи виявлення аномалій, а також експертні процедури оцінювання. Важливим аспектом є також виявлення прихованих помилок, які можуть виникати на етапі збору або передачі інформації [4].

Інтеграція всіх етапів обробки діагностичних даних — від їх збору до фінальної верифікації — в єдину інформаційну систему дозволяє забезпечити безперервність інформаційних потоків та підвищити ефективність аналітичних процесів. Такий підхід сприяє зменшенню часових витрат на обробку даних, підвищенню узгодженості інформації між підсистемами та

зниженню впливу людського фактору. Використання інтелектуальних алгоритмів обробки даних додатково розширює можливості автоматизації та підвищує якість прийняття рішень [3].

У сучасних умовах значна увага приділяється також застосуванню технологій машинного навчання та аналізу великих даних, які дозволяють виявляти приховані закономірності у масивах діагностичної інформації. Це забезпечує можливість прогнозування стану систем, раннього виявлення відхилень та підвищення рівня надійності інформаційних систем у цілому.

Отже, інтеграційно-методичні підходи до формалізації, обробки та верифікації діагностичних даних є ключовим елементом побудови сучасних інформаційних систем. Їх застосування забезпечує підвищення якості інформації, точності аналітичних результатів та ефективності управлінських рішень у складних динамічних середовищах.

Список використаних джерел:

1. Гладун А. Я., Рижко С. В. Інтелектуальні інформаційні системи: принципи побудови та застосування. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2023. № 907. С. 45–52.
2. Демиденко М. В., Ковальчук О. П. Методи обробки та аналізу великих даних в інформаційних системах. *Інформаційні технології та комп'ютерна інженерія*. 2022. № 55. С. 33–40.
3. Іванченко І. С., Мельник Ю. В. Формалізація та інтеграція даних у сучасних інформаційних системах. *Системні дослідження та інформаційні технології*. 2021. № 4. С. 88–95.
4. Шевченко В. О., Ткаченко Л. М. Верифікація та контроль якості даних в інформаційних системах. *Електроніка та інформаційні технології*. 2024. № 18. С. 120–127.

АНАЛІЗ ЦИКЛІЧНИХ ЗАКОНОМІРНОСТЕЙ ОРГАНІЗАЦІЙНО-БУДІВЕЛЬНИХ ПРОЦЕСІВ НА ОСНОВІ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Організаційно-будівельні процеси у сучасному будівництві характеризуються високим ступенем структурованості та повторюваністю ключових технологічних і організаційних етапів. Така повторюваність формує циклічні закономірності, які проявляються у відтворенні типових послідовностей виконання робіт у межах різних будівельних проєктів. Вивчення цих закономірностей є важливим для підвищення ефективності управління будівельними процесами та оптимізації ресурсного забезпечення [1].

Циклічний характер будівельних процесів зумовлений стандартизованою структурою реалізації проєктів, що включає підготовчий етап, основний будівельний цикл, монтаж інженерних систем, оздоблювальні роботи та введення об'єкта в експлуатацію. Однак у реальних умовах ці цикли не є повністю стабільними, оскільки зазнають впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, таких як зміни проєктних рішень, ресурсні обмеження, логістичні труднощі та організаційні ризики [2].

Цифрові технології суттєво розширюють можливості аналізу циклічних закономірностей у будівництві. Використання інформаційних систем управління проєктами, BIM-технологій та цифрових платформ дозволяє фіксувати всі етапи виконання робіт у вигляді структурованих даних. Це створює основу для формування цифрової моделі будівельного процесу, яка відображає повторювані організаційні та технологічні цикли [3].

Важливим напрямом є застосування методів аналізу великих даних, що дозволяє виявляти приховані залежності між тривалістю виконання робіт, використанням ресурсів та ефективністю управлінських рішень. Такий підхід

забезпечує можливість ідентифікації типових відхилень у будівельних циклах та формування рекомендацій щодо їх мінімізації.

Системний аналіз циклічних процесів дозволяє перейти від традиційного описового підходу до прогнозного управління будівельними проєктами. Це означає можливість моделювання різних сценаріїв розвитку організаційно-будівельних процесів та вибору найбільш ефективних управлінських рішень ще на етапі планування [2].

Інтеграція цифрових технологій у будівельну галузь забезпечує об'єднання стратегічного, тактичного та оперативного рівнів управління в єдину інформаційну систему. Це підвищує прозорість реалізації проєктів, покращує координацію між учасниками будівельного процесу та дозволяє оперативно реагувати на відхилення від запланованих показників [4].

Практична цінність дослідження циклічних закономірностей полягає у можливості скорочення тривалості будівельних циклів, оптимізації використання ресурсів та зниження витрат на реалізацію проєктів. Крім того, цифрові інструменти сприяють підвищенню точності календарного планування та зменшенню ризиків порушення строків будівництва.

Отже, аналіз циклічних закономірностей організаційно-будівельних процесів на основі цифрових технологій є важливим інструментом підвищення ефективності управління будівництвом, формування адаптивних моделей планування та забезпечення стабільної реалізації будівельних проєктів у складних умовах сучасного будівельного середовища.

Список використаних джерел

1. Дикань В. Л., Борисенко О. В. Інформаційно-цифрові технології в управлінні будівельними підприємствами. Харків : Український державний університет залізничного транспорту, 2022. 214 с.
2. Колодійчук А. В., Слободянюк Н. О. Цифрова трансформація будівельної галузі: організаційно-економічні аспекти. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2023. 186 с.
3. Литвиненко І. М., Савченко П. Г. Методи аналізу та моделювання будівельних процесів у цифровому середовищі. Вісник Київського національного університету будівництва і архітектури. 2024. № 2. С. 33–40.
4. Тарасенко О. В., Шаповал С. М. Управління будівельними процесами на основі інформаційних технологій. Економіка та управління будівництвом. 2023. № 1. С. 58–65.

ВАЛІДАЦІЯ МОДЕЛІ ОПТИМІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ РІШЕНЬ У МЕЖАХ РЕАЛЬНОГО БУДІВЕЛЬНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЄКТУ

Сучасні будівельно-інвестиційні проєкти характеризуються високим рівнем складності організаційних рішень, що зумовлено багатокomпонентною структурою учасників, значними обсягами ресурсів та високою чутливістю до змін зовнішнього середовища. У таких умовах особливої актуальності набуває розробка та валідація моделей оптимізації організаційних рішень, які дозволяють підвищити ефективність управління проєктами [1].

Модель оптимізації організаційних рішень розглядається як формалізований інструмент, що забезпечує вибір найбільш ефективної конфігурації управлінських дій з урахуванням обмежень ресурсів, часових параметрів та ризиків. Її основною метою є мінімізація витрат при одночасному забезпеченні заданого рівня результативності проєкту [2].

Валідація такої моделі передбачає її перевірку на основі реальних будівельно-інвестиційних кейсів, що дозволяє оцінити її практичну застосовність та точність прогнозування результатів управлінських рішень. Емпіричний підхід забезпечує зіставлення теоретично отриманих результатів із фактичними показниками реалізації проєкту [3].

Ключовими критеріями оцінювання ефективності моделі виступають: рівень відхилення фактичних результатів від планових, швидкість прийняття організаційних рішень, ступінь використання ресурсного потенціалу та стабільність реалізації інвестиційного проєкту. Сукупність цих критеріїв дозволяє визначити якість моделі з точки зору її адаптивності та практичної цінності [1].

Важливу роль у процесі оптимізації організаційних рішень відіграють методи математичного моделювання та операційного аналізу. Вони дозволяють формалізувати процес прийняття рішень, враховуючи багатокритеріальність задач будівельно-інвестиційного управління. Застосування таких методів забезпечує більш точне прогнозування наслідків управлінських дій [2].

Практична апробація моделі на реальних кейсах показує, що використання оптимізаційних підходів дозволяє зменшити рівень неефективних витрат, скоротити час реалізації організаційних рішень та підвищити загальну узгодженість між учасниками проєкту. Це особливо важливо в умовах високої динамічності будівельного ринку [3].

Окрему увагу слід приділити ролі цифрових інструментів у процесі валідації моделі. Використання інформаційно-аналітичних систем дозволяє здійснювати збір і обробку даних у режимі реального часу, що значно підвищує точність оцінювання результатів оптимізації та зменшує вплив суб'єктивних факторів [4].

Також важливим аспектом є можливість адаптації моделі до різних типів будівельно-інвестиційних проєктів. Гнучкість структури моделі дозволяє враховувати специфіку проєктів різного масштабу та складності, що робить її універсальним інструментом управління [1].

Таким чином, валідація моделі оптимізації організаційних рішень на основі реальних будівельно-інвестиційних кейсів підтверджує її ефективність, практичну придатність та здатність підвищувати якість управлінських рішень у складних проєктних системах.

Список використаних джерел

1. Meredith J. R., Mantel S. J. Project Management: A Managerial Approach. — Wiley, 2022.
2. Kerzner H. Project Management Metrics, KPIs, and Dashboards. — Wiley, 2021.
3. Тесля Ю. М. Управління будівельними проєктами та програмами. — Київ : КНУБА, 2021.
4. Савчук В. П. Інвестиційний аналіз у будівництві. — Київ : КНЕУ, 2020.

ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНОГО СЕКТОРУ

Аграрний сектор є однією з ключових складових національної економіки України, забезпечуючи продовольчу безпеку держави, формування експортного потенціалу та розвиток сільських територій. В умовах глобалізації економічних процесів, посилення конкуренції на світових аграрних ринках, інтеграції України до міжнародного економічного простору та необхідності адаптації до сучасних викликів особливої актуальності набувають питання формування та підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору.

Сучасні умови господарювання вимагають від суб'єктів аграрної діяльності впровадження інноваційних технологій, підвищення ефективності використання ресурсів, забезпечення високої якості продукції та посилення адаптивності до змін ринкового середовища. Водночас конкурентоспроможність аграрного сектору визначається не лише результатами діяльності окремих підприємств, а й ефективністю державної аграрної політики, рівнем розвитку інфраструктури, інвестиційним забезпеченням, інноваційною активністю та здатністю галузі до сталого розвитку.

Особливої актуальності проблема набуває в умовах воєнних та післявоєнних викликів, які зумовлюють необхідність відновлення виробничого потенціалу аграрного сектору, зміцнення його економічної

стійкості та забезпечення конкурентних переваг на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Аграрний сектор відіграє ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави, формуванні експортного потенціалу та розвитку національної економіки. В умовах глобалізації та зростаючої конкуренції на світових ринках особливої актуальності набуває питання підвищення конкурентоспроможності аграрного виробництва. Здатність аграрного сектору ефективно функціонувати, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати високу якість продукції визначає його позиції як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

Формування конкурентоспроможності аграрного сектору є складним і багатогранним процесом, що залежить від сукупності економічних, технологічних, природно-кліматичних та інституційних факторів. Серед них особливе значення мають рівень технічного забезпечення виробництва, інноваційна активність підприємств, ефективність використання ресурсів, державна підтримка та доступ до зовнішніх ринків.

У сучасних умовах трансформації економіки України та інтеграції до світового економічного простору постає необхідність глибокого аналізу чинників, що впливають на конкурентоспроможність аграрного сектору, а також пошуку ефективних шляхів її підвищення. Саме це зумовлює актуальність даного дослідження та визначає його практичну значущість.

Фактори конкурентоспроможності підприємства – це елементи, процеси, явища, які впливають на показник або ряд показників виробничогосподарської діяльності або соціально-економічного життя суспільства, які викликають зміни відносної і абсолютної величини витрат на виробництво, а в підсумку і на статус і рівень конкурентоспроможності самого підприємства. Вони між собою взаємопов'язані і в системі прояву доповнюють одне одного.

Якщо взяти окреме підприємство аграрного сектору економіки, то його чинники конкурентоспроможності можна поділити внутрішні та зовнішні; економічні (фінансові, фізичні, інфраструктурні, макроекономічні тощо),

управлінські (виробничі, збутові, комунікаційні, цінові, асортиментні, кадрові, тощо) і технологічні (табл.1).

Таблиця 1

Внутрішні та зовнішні фактори конкурентоспроможності підприємства

Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
<u>Ресурсний потенціал</u> : наявність і ефективність використання матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів	<u>Ринкове середовище</u> : рівень конкуренції, попит і пропозиція, місткість ринку
<u>Техніко-технологічний рівень</u> : стан обладнання, рівень автоматизації, використання сучасних технологій	<u>Економічна ситуація</u> : стан економіки країни, інфляція, валютний курс, купівельна спроможність
<u>Кадровий потенціал</u> : кваліфікація працівників, досвід, мотивація, продуктивність праці	<u>Державне регулювання</u> : податкова політика, дотації, субсидії, законодавча база
<u>Система управління</u> : ефективність менеджменту, організаційна структура, стратегічне планування	<u>Політична стабільність</u> : рівень політичних ризиків, стабільність уряду
<u>Інноваційна діяльність</u> : впровадження нових технологій, продуктів, методів управління	<u>Науково-технічний розвиток</u> : загальний рівень розвитку технологій у галузі
<u>Витрати виробництва</u> : рівень собівартості продукції, ефективність використання ресурсів	<u>Соціальні фактори</u> : рівень доходів населення, демографічна ситуація, споживчі вподобання
<u>Маркетингова діяльність</u> : дослідження ринку, просування продукції, формування бренду	<u>Міжнародне середовище</u> : зовнішня торгівля, конкуренція на світових ринках, інтеграційні процеси
<u>Організація виробництва</u> : раціональність виробничих процесів, логістика, використання потужностей	<u>Природно-кліматичні умови</u> : погодні умови, клімат, природні ресурси (особливо важливо для аграрного сектору)
<u>Фінансовий стан</u> : платоспроможність, ліквідність, прибутковість підприємства	<u>Інфраструктура</u> : розвиненість транспорту, логістики, енергетики

Джерело: сформовано авторами

Серед численних факторів конкурентоспроможності особливе місце посідає ресурсний фактор. Зокрема, характеризуючи значний аграрний потенціал України, передусім акцентують увагу на земельних ресурсах, і значно меншою мірою на трудових. Сформована модель конкурентоспроможності та стратегія аграрного експорту України переважно ґрунтуються на використанні природно-ресурсного потенціалу та виробництві

традиційної сільськогосподарської продукції, що водночас створює певні обмеження для подальшого розвитку галузі.

Ці обмеження зумовлені, зокрема, низьким рівнем переробки агропродовольчої продукції, яка експортується, а також домінуванням сировинної складової у структурі експорту. Така ситуація призводить до зменшення частки доданої вартості, що створюється в межах країни, обмежує можливості зайнятості населення та знижує потенційні обсяги бюджетних надходжень.

Конкурентоспроможність аграрного підприємництва також пов'язана з вирішенням соціальних викликів. Забезпечення адекватних умов праці, збалансовані пропорції між виробництвом і споживанням, а також врахування потреб і добробуту сільськогосподарських працівників є важливими аспектами створення стійкої та конкурентоспроможної аграрної системи.

Конкурентоспроможність аграрного підприємництва є важливою умовою його успіху та стабільного розвитку. Розуміння факторів, які на неї впливають, має велике значення для всіх учасників агробізнесу.

Список використаних джерел:

- 1 Lopatynskiy Yu. et al. Scenario Forecasting of Agriculture Institutional Transformation on Sustainable Development Base. WSEAS Transactions on Environment and Development, 2021, Volume 17, Art. #55, pp. 574-582. <https://wseas.com/journals/ead/2021/b125107-1368.pdf>
2. Гриценко А. А. Національно укорінений розвиток економіки як локальна відповідь на глобальні геоекономічні зрушення. Економіка <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.04.038>
3. Власенко Т. А. та ін. Чинники формування конкурентоспроможності аграрних підприємств та оцінка їх впливу. Український журнал прикладної економіки. 2020. Том 5. № 4. С. 130-138. http://ujae.org.ua/wpcontent/uploads/2021/03/ujae_2020_r04_a14.pdf
4. Молдаван Л. В. Соціо-екологічні наслідки агропродовольчої спеціалізації України: причини і способи їх усунення. Економіка України. 2023. № 7. С. 72-94. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.07.072>

МОДЕРНІЗАЦІЯ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕСУ В УМОВАХ РОЗВИТКУ АНАЛІТИКИ, ВЕЛИКИХ ДАНИХ ТА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Сучасний етап розвитку економіки характеризується стрімким поширенням цифрових технологій, великих даних та систем штучного інтелекту, які суттєво змінюють підходи до ведення бізнесу та прийняття управлінських рішень. У цих умовах дані перетворюються на важливий стратегічний ресурс, а здатність підприємств ефективно їх збирати, обробляти та використовувати стає джерелом конкурентних переваг. Разом із тим самі по собі дані не створюють економічної цінності. Ключову роль у процесі цифрової трансформації відіграє аналітика, яка забезпечує перетворення даних на інформацію, знання та управлінські рішення. Саме тому дослідження ролі аналітики, великих даних та штучного інтелекту в модернізації бізнесу є актуальним як з наукової, так і з практичної точки зору.

Проблематика цифрової трансформації бізнесу на основі даних та впровадження технологій штучного інтелекту активно досліджується вітчизняними й зарубіжними науковцями. У сучасних дослідженнях значна увага приділяється питанням використання великих даних, розвитку аналітичних платформ, цифрових екосистем, технологій машинного навчання та штучного інтелекту в управлінні підприємствами [2; 3; 4]. Результати міжнародних досліджень свідчать про зростання масштабів використання штучного інтелекту в бізнесі та його суттєвий вплив на економічне зростання [5; 6]. Водночас реалізація переваг цифровізації, бізнес-аналітики та штучного інтелекту потребує не лише впровадження нових технологій, а й реінжинірингу бізнес-процесів відповідно до цілей і завдань цифрового бізнесу. Саме тому актуальними залишаються дослідження, спрямовані на

розробку підходів до трансформації систем управління та бізнес-процесів підприємств в умовах економіки даних.

Еволюція бізнесу від традиційних моделей управління до цифрових та інтелектуальних систем супроводжується зростанням ролі даних і аналітики. Сьогодні аналітика стає фундаментом нової економічної моделі підприємства, в якій процес створення цінності переноситься з площини використання ресурсів у площину генерації та використання знань, отриманих із даних. Еволюцію ролі аналітики та зміну управлінської парадигми в умовах цифрової трансформації бізнесу відображено в табл. 1.

Перехід від традиційного до бізнесу, керованого ІІІ характеризується зміною ролі даних у системі управління підприємством. Якщо в традиційних моделях дані виконують допоміжну функцію, то в бізнесі, керованому даними та штучним інтелектом, вони стають ключовим стратегічним ресурсом, на основі якого формуються управлінські рішення, прогнозуються майбутні події та автоматизуються бізнес-процеси.

Зазначені підходи обумовлюють необхідність використання спеціалізованих технологій обробки та аналізу даних, зокрема інструментів бізнес-аналітики, технологій великих даних, машинного навчання, штучного інтелекту та інтелектуальних агентів. Використання таких технологій дозволяє у масивах структурованих і неструктурованих даних виявляти складні залежності, нові знання, патерни та моделі поведінки споживачів, формувати прогнози й підвищувати обґрунтованість управлінських рішень.

Водночас ефективність їх застосування значною мірою залежить від рівня цифрових компетентностей персоналу та сформованої культури управління на основі даних. Слід зазначити, що переваги бізнесу, керованого даними та штучним інтелектом не виникають автоматично внаслідок впровадження відповідних технологій. Їх отримання потребує реінжинірингу бізнес-процесів, перегляду механізмів прийняття рішень та адаптації бізнес-моделі до нових принципів створення цінності на основі даних.

Трансформація бізнесу під впливом цифрових технологій

Параметр	Традиційний бізнес	Цифровий бізнес	Бізнес, керований даними	Бізнес, керований ІІІ
Основний ресурс	Матеріальні ресурси, досвід працівників	Цифрові технології та ІС	Дані та аналітичні моделі	Дані, знання та алгоритми ІІІ
Джерело управлінських рішень	Досвід та інтуїція менеджера	Звіти інформаційних систем	Аналітика та прогнозування	Автономні рекомендації та рішення ІІІ
Робота з даними	Обмежений обсяг даних	Збір та накопичення даних	Аналіз, пошук закономірностей та прогнозування	Автоматичне навчання та генерація рішень
Основні технології	Документи, електронні таблиці	ERP, CRM, електронний документообіг	Системи бізнес-аналітики, великі дані, сховища даних	Машинне навчання, генеративний ІІІ, ІІІ-агенти
Тип управління	Реактивне	Оперативне	Прогностичне	Проактивне та автономне

Джерело: сформовано автором

Слід зазначити, що аналітичний процес супроводжується низкою проблем і викликів. Серед них особливе місце займають стрімке зростання обсягів даних, їх неструктурованість, складність взаємозв'язків та необхідність інтеграції інформації з великої кількості внутрішніх і зовнішніх джерел. Додатковими проблемами є забезпечення якості даних, своєчасність їх обробки та складність виявлення прихованих закономірностей у великих масивах інформації.

Цифрова трансформація бізнесу передбачає не лише впровадження сучасних інформаційних технологій, а й формування нових підходів до управління на основі даних. Аналітика виступає ключовим механізмом перетворення даних на знання та управлінські рішення, забезпечуючи підвищення ефективності діяльності підприємств і формування конкурентних переваг. Зростання обсягів та складності даних обумовлює необхідність застосування технологій великих даних і штучного інтелекту, які стають важливими інструментами модернізації бізнесу. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розвитком інтелектуальних систем підтримки

прийняття рішень, цифрових екосистем та моделей автономного управління бізнес-процесами.

Список використаних джерел:

1. Цифрова економіка та інформаційно-комп'ютерні технології: презентація / Кабінет Міністрів України. 2021. URL : <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/uploads/public/602/581/51d/60258151d2896461958259.pdf> (дата звернення: 02.06.2026).
2. Двуліт З. П., Мазник Л. В. Роль бізнес-аналітики в епоху великих даних: нові можливості для ухвалення управлінських рішень. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2024. № 2(12). С. 152–165.
3. Яковенко Я., Білик, М., Олійник, Є. Штучний інтелект, big data і відповідальне споживання як імператив інноваційного розвитку бізнес-структур в умовах формування цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2024 №60. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-151>.
4. Нечипоренко Т. Д., Аврамчук Т. С. Big Data та ШІ у фінансовому менеджменті: тенденції та перспективи. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. Вип. 5 (20). С. 24–29. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.20-4>.
5. Joshi A., Spilbergs A., Mikelsons E. The Role of Digitalization, Big Data Analytics, and Artificial Intelligence in Transforming. *Journal of Neonatal Surgery*. 2025. Vol. 14, issue 1s. P. 1127–1135. URL : [https://www.researchgate.net/publication/389257258_The_Role_of_Digitalization_Big_Data_Analytics_and_Artificial_Intelligence_in_T](https://www.researchgate.net/publication/389257258_The_Role_of_Digitalization_Big_Data_Analytics_and_Artificial_Intelligence_in_Transforming)ransforming (Last accessed: 02.06.2026).
6. Oad V. D. AI in business data analytics: a review of current practices and future direction. *Global Trends in Science and Technology*. 2026. Vol. 2, №2. P. 156–174. DOI: [10.70445/gtst.2.2.2026.156-174](https://doi.org/10.70445/gtst.2.2.2026.156-174).

ЕКСПОРТ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ НАПРЯМ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах динамічних змін економічного середовища, посилення конкуренції, цифрової трансформації та глобалізаційних процесів особливої актуальності набуває дослідження стратегій розвитку підприємств. Ефективно сформована стратегія забезпечує довгострокову конкурентоспроможність суб'єкта господарювання, сприяє адаптації до зовнішніх викликів, оптимізації використання ресурсів і досягненню стратегічних цілей. Зростаюча невизначеність ринкового середовища, технологічні зміни та необхідність забезпечення стійкого розвитку підприємств обумовлюють потребу в поглибленому вивченні теоретичних і практичних аспектів розроблення та реалізації стратегій розвитку, що визначає актуальність даного дослідження.

Поняття розвитку є одним із первинних предметів досліджень світової науки від часів стародавніх держав. Філософи, математики, економісти, соціологи та науковці інших галузей намагалися інтерпретувати «розвиток» як джерело існування природних, економічних та інших систем. Абстрагуючись від галузевої приналежності в загальному розумінні «розвиток» нині визначають як закономірний процес переходу кількісних змін в якісні, протягом якого відбувається трансформація від нижчого рівня до вищого, від старого до новішого [4].

Поняття «розвиток» у трактуванні традиційно доповнюється залежно від об'єкту його приналежності (дотичності). Так розвиток підприємства розглядається науковцями як зміни у напрямі підвищення ефективності діяльності підприємства, формування його стійких конкурентних позицій [1, 2, 3]. Управління розвитком підприємства є цілеспрямованим процесом, який потребує формування ефективного механізму управління на засадах

стратегічного планування. Відповідно під стратегією розвитку підприємства мається на увазі сукупність послідовних аналітичних методів, заходів та дій, цілей та завдань, що застосовуються і реалізуються з метою досягнення прогресивних змін у діяльності підприємства.

Незалежно від напрямів діяльності підприємство потребує формування «стратегічного портфелю» – сукупності взаємопов’язаних стратегій різного виду, що відображає специфіку розвитку підприємства, запланованої позиції у ринковому середовищі. Система стратегій розвитку підприємства являє собою сукупність взаємопов’язаних стратегій різного рівня, які визначають довгострокові напрями розвитку підприємства, способи досягнення конкурентних переваг та забезпечення стійкого функціонування в умовах мінливого зовнішнього середовища (рис. 1.).

До системи стратегій розвитку підприємства належать:

1. Корпоративна стратегія, що визначає загальний напрям розвитку підприємства, сфери діяльності, структуру бізнесу та розподіл ресурсів між різними напрямками діяльності. Основними різновидами корпоративних стратегій є стратегія зростання, стратегія стабілізації, стратегія скорочення, стратегія диверсифікації.

2. Конкурентна (ділова) стратегія – спрямована на формування та підтримання конкурентних переваг на конкретному ринку. Найбільш поширеними є стратегія лідерства за витратами, стратегія диференціації, стратегія фокусування на певному сегменті ринку.

3. Функціональні стратегії – розробляються для окремих функціональних сфер діяльності підприємства та забезпечують реалізацію корпоративної й конкурентної стратегій.

4. Стратегії розвитку за напрямками діяльності і цілями: стратегія інтенсивного розвитку, стратегія інтеграції (вертикальної або горизонтальної), стратегія інтернаціоналізації, стратегія цифрової трансформації, стратегія сталого розвитку, стратегія інноваційного розвитку.



Рис. 1. Експортна стратегія у стратегічному портфелі підприємства
 Джерело: побудовано за даними [1, 2, 3].

Система стратегій розвитку підприємства має ієрархічний характер. На верхньому рівні формується корпоративна стратегія, яка визначає загальні цілі розвитку. На її основі розробляються конкурентні та функціональні стратегії, а їх реалізація забезпечується через операційні стратегії та конкретні програми дій. Узгодженість усіх елементів системи дозволяє підприємству ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища, підвищувати конкурентоспроможність та досягати довгострокових цілей розвитку.

В системі стратегій підприємств в умовах активних глобалізаційних процесів особливе місце посідає розвиток через інтернаціоналізацію – процес розширення та поглиблення участі підприємства в міжнародній економічній

діяльності шляхом виходу на зарубіжні ринки, встановлення міжнародних ділових зв'язків, здійснення зовнішньоекономічних операцій та інтеграції у світове господарство. Інтернаціоналізація передбачає поступовий перехід від діяльності виключно на внутрішньому ринку до різних форм міжнародної діяльності, зокрема експорту та імпорту продукції, міжнародного ліцензування, франчайзингу, створення спільних підприємств, відкриття закордонних філій і здійснення прямих іноземних інвестицій.

Експорт є однією з первинних і найменш ризикових форм інтернаціоналізації бізнесу. Його успішність також значною мірою визначається ефективністю налагодженого стратегічного управління. Стратегії експорту підприємства визначають способи виходу та функціонування на зовнішніх ринках залежно від цілей компанії, наявних ресурсів, рівня ризику та особливостей цільових країн.

У міжнародному менеджменті стратегії експорту часто групують за ступенем залучення підприємства до зовнішньоекономічної діяльності: від непрямого експорту (найнижчий рівень залучення) до прямого експорту та створення власних збутових структур за кордоном (найвищий рівень контролю над ринком). Це відповідає еволюційній моделі інтернаціоналізації підприємства.

Отже, експортна стратегія є важливою складовою системи стратегій розвитку підприємства, оскільки забезпечує розширення ринків збуту, диверсифікацію джерел доходів та підвищення конкурентоспроможності в умовах глобалізації економіки. Її ефективне формування та реалізація сприяють зміцненню ринкових позицій підприємства, зниженню залежності від внутрішнього ринку та створенню передумов для довгострокового зростання. У сучасних умовах господарювання експортна стратегія виступає не лише інструментом виходу на міжнародні ринки, а й важливим фактором забезпечення стійкого розвитку та адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища.

Список використаних джерел

1. Бугайчук В.В., Кривульський Є.В., Глюза К.А. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. Економіка та суспільство. № 56. 2023. DOI: [10.32782/2524-0072/2023-56-81](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-81)
2. Бужимська К. О., Царук І. М. Механізми управління розвитком підприємства: сутність і структура. Бізнесінформ. № 7. 2020. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-7-278-287>
3. Заїка О., Ткаченко В. Управління розвитком підприємства. Економіка та суспільство. № 43. 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-55>
4. Сегеда С.А. Методологічні основи категорії «розвиток»: філософський аспект. Економіка та держава. № 10. 2018. С. 14-22.

Цимбалістий Юрій

здобувач 192 «Будівництво та цивільна інженерія»

Київський національний університет будівництва і архітектури

ЦИФРОВІ ТА АНАЛІТИЧНІ ЗАСОБИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСІВ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЄКТУВАННЯ

Організаційне проєктування в сучасних умовах дедалі більше залежить від рівня цифрової підтримки управлінських рішень. Зростання складності організаційних структур, розподіленість команд та багаторівневність бізнес-процесів вимагають застосування інструментів, що дозволяють формалізувати, аналізувати та оптимізувати організаційні системи [1].

Цифрові засоби організаційного проєктування охоплюють програмні платформи моделювання процесів, системи бізнес-аналітики (BI), а також інструменти симуляційного моделювання. Їх основне призначення полягає у створенні цифрового відображення організаційної структури з можливістю оцінювання її ефективності та варіантного аналізу управлінських рішень [2].

Аналітичні інструменти відіграють ключову роль у процесі прийняття рішень щодо організаційного дизайну. Вони дозволяють оцінювати продуктивність підрозділів, ефективність розподілу ресурсів, рівень завантаження персоналу та взаємодію між елементами організаційної системи. На основі цих даних формується обґрунтована структура управління [3].

Важливим напрямом є використання цифрових моделей організаційного проєктування, які базуються на принципах системного аналізу. Такі моделі дозволяють розглядати організацію як динамічну систему, що змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Це створює можливість моделювання різних сценаріїв розвитку організаційної структури [1].

У практичному вимірі цифрові засоби забезпечують автоматизацію процесів збору та обробки управлінської інформації. Використання інформаційних систем дозволяє зменшити вплив людського фактору, підвищити точність аналізу та забезпечити оперативність прийняття рішень щодо організаційних змін [2].

Аналітичні платформи також підтримують процеси оптимізації організаційних структур через застосування методів математичного моделювання та багатокритеріального аналізу. Це дозволяє визначати найбільш ефективні варіанти побудови організації з урахуванням ресурсних обмежень та стратегічних цілей [3].

Значну роль у розвитку організаційного проєктування відіграє впровадження концепції цифрових двійників (digital twins), які дозволяють створювати віртуальні моделі організацій та тестувати управлінські рішення без впливу на реальні процеси. Це підвищує точність прогнозування та знижує ризики організаційних змін [4].

Українські дослідження у сфері організаційного проєктування акцентують увагу на необхідності інтеграції цифрових технологій у систему управління підприємствами, особливо в умовах трансформації економіки та підвищення рівня конкуренції. Це дозволяє підвищити гнучкість організаційних структур та їх адаптивність [1].

Таким чином, цифрові та аналітичні засоби є ключовим інструментом сучасного організаційного проєктування, оскільки забезпечують комплексну підтримку прийняття рішень, підвищують ефективність управління та дозволяють моделювати альтернативні сценарії розвитку організаційних систем.

Список використаних джерел

1. Laudon K. C., Laudon J. P. Management Information Systems: Managing the Digital Firm. — Pearson, 2020.
2. Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model Generation. — Wiley, 2010.
3. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту організацій. — Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2021.
4. Федулова Л. І. Інноваційна економіка: теорія та практика. — Київ : КНЕУ, 2020.

Швидка Оксана

к. е. н., доцент

*Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана*

**ЕКОЛОГІЗАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВ ЯК
ЧИННИК ФОРМУВАННЯ ДОВГОСТРОКОВОЇ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**

Сучасний розвиток економіки характеризується посиленням впливу екологічних факторів на діяльність підприємств. Зміна клімату, виснаження природних ресурсів, зростання суспільного запиту на відповідальне споживання та посилення екологічного регулювання формують нові умови функціонування бізнесу. За таких умов екологічна складова поступово трансформується із додаткового елемента корпоративної соціальної відповідальності у важливий чинник забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств [4; 8].

Паралельно відбувається еволюція підходів до управління підприємствами: якщо раніше конкурентні переваги формувалися переважно за рахунок цінових факторів, технологічних інновацій або маркетингових рішень, то сьогодні все більшого значення набуває здатність підприємства інтегрувати принципи сталого розвитку у власну бізнес-модель [5]. У результаті екологізація перестає бути окремим напрямом діяльності та стає складовою процесу створення, доставки та привласнення цінності.

Особливої актуальності зазначені процеси набувають для України в умовах післявоєнного відновлення економіки та поглиблення євроінтеграційних процесів. Реалізація положень Європейського зеленого курсу, поширення ESG-підходів та посилення вимог до екологічної відповідальності бізнесу формують нові умови функціонування підприємств і стимулюють трансформацію існуючих бізнес-моделей [8; 9].

Метою дослідження є обґрунтування ролі екологізації бізнес-моделей підприємств у формуванні довгострокової конкурентоспроможності та розроблення підходу до оцінювання рівня інтеграції екологічної складової в архітектуру бізнес-моделі підприємства.

У науковій літературі бізнес-модель розглядається як система взаємопов'язаних елементів, що забезпечують створення, доставку та привласнення цінності підприємством [1; 2]. Відповідно до концепції А. Остервальдера та І. Піньєра, бізнес-модель охоплює ціннісну пропозицію, сегменти споживачів, канали збуту, взаємовідносини з клієнтами, ключові ресурси, види діяльності, партнерські мережі, структуру витрат та джерела доходів [1].

Сучасні тенденції свідчать про те, що екологічна складова інтегрується практично в усі елементи бізнес-моделі. Так, екологічні характеристики продукції стають частиною ціннісної пропозиції, використання енергоефективних технологій трансформує ресурсне забезпечення підприємства, а співпраця з екологічно відповідальними постачальниками впливає на формування партнерських мереж [3; 4]. Таким чином, екологізація впливає не лише на окремі бізнес-процеси, а й на архітектуру бізнес-моделі загалом.

Особливе місце у розвитку сучасних бізнес-моделей посідає концепція сталих бізнес-моделей, яка передбачає одночасне створення економічної, соціальної та екологічної цінності [5]. Одним із найбільш перспективних напрямів їх розвитку є циркулярна економіка, що базується на принципах

повторного використання ресурсів, мінімізації відходів та продовження життєвого циклу продукції [4].

Отже, довгострокова конкурентоспроможність підприємств дедалі більше залежить від здатності інтегрувати екологічні принципи у механізми створення, доставки та привласнення цінності, тобто у саму архітектуру бізнес-моделі.

Світова практика демонструє поступовий перехід підприємств від традиційних моделей господарювання до моделей, орієнтованих на принципи сталого розвитку. Виробничі компанії впроваджують технології енергоефективності та відновлювані джерела енергії, підприємства сфери торгівлі переходять до використання екологічної упаковки, а логістичні компанії оптимізують маршрути перевезень та скорочують вуглецевий слід діяльності [3; 4].

Такі зміни забезпечують не лише екологічний, а й економічний ефект через скорочення витрат, зміцнення репутації, підвищення лояльності споживачів та розширення доступу до інвестиційних ресурсів [5; 7]. У результаті екологізація бізнес-моделі стає одним із факторів формування довгострокових конкурентних переваг підприємства.

Аналіз наукових джерел засвідчив, що більшість існуючих підходів зосереджені на оцінюванні екологічних результатів діяльності підприємства або окремих ESG-показників. Водночас недостатньо дослідженим залишається питання оцінювання ступеня інтеграції екологічної складової безпосередньо в архітектуру бізнес-моделі.

У межах дослідження удосконалено підхід до оцінювання рівня екологізації бізнес-моделі підприємства шляхом інтеграції екологічних індикаторів у всі блоки Business Model Canvas, що дозволяє оцінювати не лише результати природоохоронної діяльності, а й рівень екологічної трансформації механізмів створення, доставки та привласнення цінності. Система індикаторів оцінювання рівня екологізації бізнес-моделі підприємства представлена у табл. 1.

Система індикаторів оцінювання рівня екологізації бізнес-моделі підприємства

Блок бізнес-моделі	Показник оцінювання
Ціннісна пропозиція	Частка екологічно орієнтованих продуктів та послуг
Сегменти споживачів	Частка клієнтів, орієнтованих на принципи сталого розвитку
Канали збуту	Рівень цифровізації та скорочення використання паперових носіїв
Відносини з клієнтами	Наявність екологічних програм взаємодії зі споживачами
Ключові ресурси	Частка відновлюваних та ресурсозберігаючих технологій
Ключові види діяльності	Рівень скорочення викидів та виробничих відходів
Ключові партнери	Частка партнерів із сертифікованими системами екологічного менеджменту

Джерело: сформовано автором

Рівні екологізації бізнес-моделі підприємства предсталено у табл. 2.

Рівні екологізації бізнес-моделі підприємства

Рівень	Характеристика
0	Екологічна складова відсутня у бізнес-моделі підприємства
1	Реалізуються окремі природоохоронні заходи без суттєвого впливу на бізнес-модель
2	Екологічні принципи інтегровані в окремі блоки бізнес-моделі
3	Більшість елементів бізнес-моделі враховують екологічні аспекти створення та доставки цінності

Джерело: сформовано автором

Для практичного застосування запропонованого підходу кожен блок бізнес-моделі може оцінюватися за шкалою від 0 до 4 балів із подальшим розрахунком інтегрального індексу екологізації бізнес-моделі. Це дозволяє здійснювати порівняльний аналіз підприємств різних галузей та визначати напрями подальшої трансформації бізнес-моделі.

Практична цінність підходу полягає у можливості його використання як інструменту стратегічного аналізу та моніторингу процесів сталого розвитку підприємства.

Проведене дослідження підтверджує, що екологізація бізнес-моделей підприємств поступово перетворюється з інструменту формування позитивного іміджу на стратегічний чинник забезпечення довгострокової

конкурентоспроможності. Інтеграція екологічних принципів у механізми створення, доставки та привласнення цінності дозволяє підприємствам підвищувати ефективність використання ресурсів, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та формувати стійкі конкурентні переваги.

Наукова новизна дослідження полягає в удосконаленні підходу до оцінювання рівня екологізації бізнес-моделі підприємства на основі аналізу її структурних елементів та визначенні рівнів інтеграції екологічної складової у бізнес-модель. На відміну від традиційних підходів, запропонований інструментарій дозволяє оцінювати ступінь екологічної трансформації механізмів створення цінності підприємством.

Таким чином, екологізація бізнес-моделей доцільно розглядати не як окремий напрям корпоративної відповідальності, а як стратегічний чинник формування довгострокової конкурентоспроможності підприємств в умовах переходу до сталої економіки.

Список використаних джерел:

1. Osterwalder A., Pigneur Y. *Business Model Generation*. Hoboken : John Wiley & Sons, 2010. 288 p.
2. Zott C., Amit R., Massa L. The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*. 2011. Vol. 37(4). P. 1019–1042.
3. Teece D. J. Business Models and Dynamic Capabilities. *Long Range Planning*. 2018. Vol. 51(1). P. 40–49.
4. Geissdoerfer M., Savaget P., Bocken N. M. P., Hultink E. J. The Circular Economy – A New Sustainability Paradigm? *Journal of Cleaner Production*. 2017. Vol. 143. P. 757–768.
5. Schaltegger S., Hansen E. G., Lüdeke-Freund F. Business Models for Sustainability: Origins, Present Research, and Future Avenues. *Organization & Environment*. 2016. Vol. 29(1). P. 3–10.
6. Bocken N. M. P., Short S. W., Rana P., Evans S. A Literature and Practice Review to Develop Sustainable Business Model Archetypes. *Journal of Cleaner Production*. 2014. Vol. 65. P. 42–56.
7. Nosratabadi S., Mosavi A., Shamshirband S. et al. Sustainable Business Models: A Review. *Sustainability*. 2019. Vol. 11(6). 1663.
8. Мельник Л. Г. Основи стійкого розвитку. Суми : Університетська книга, 2016. 784 с.
9. Хвесик М. А., Бистряков І. К. Екологізація економіки як інструмент сталого розвитку. *Економіка природокористування і сталий розвиток*. 2018. № 1–2. С. 5–15.

ФОРМУВАННЯ КООРДИНАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ НА ОСНОВІ ЩОДЕННИХ СТЕНДАПІВ, БЕКЛОГ- МЕНЕДЖМЕНТУ ТА СИНХРОНІЗОВАНИХ ЦИФРОВИХ ПРОЦЕСІВ

Ефективна координація командної роботи в проєктному середовищі є одним із ключових факторів успішної реалізації складних проєктів. Умови високої динамічності завдань, розподілених команд та швидких змін вимог формують потребу у впровадженні гнучких механізмів управління, які забезпечують безперервну синхронізацію дій учасників проєкту [1].

Щоденні стендапи як інструмент координації дозволяють забезпечити регулярний короткостроковий обмін інформацією між членами команди. Їх основна функція полягає у швидкому виявленні блокерів, узгодженні пріоритетів та оперативному коригуванні завдань. Такий формат комунікації зменшує інформаційні розриви та підвищує прозорість виконання робіт [2].

Беклог-менеджмент виступає центральним елементом структуризації завдань у проєкті. Формування, пріоритизація та постійне оновлення беклогу дозволяє підтримувати актуальність робочих задач відповідно до змін бізнес-вимог. Це забезпечує гнучкість планування та адаптацію проєкту до нових умов без втрати стратегічної цілісності [3].

Синхронізовані цифрові процеси забезпечують інтеграцію всіх елементів проєктного управління в єдине інформаційне середовище. Використання цифрових платформ дозволяє автоматизувати обмін даними між учасниками, синхронізувати зміни у задачах та забезпечити прозорість стану проєкту в режимі реального часу [4].

Формування координаційних механізмів у такій системі передбачає поєднання комунікаційних практик (стендапи), структурного управління завданнями (беклог) та цифрової інтеграції процесів. Це дозволяє створити багаторівневу модель управління, яка підтримує баланс між гнучкістю та контрольованістю проєкту [1].

Важливим аспектом є роль беклог-менеджменту як інструменту пріоритизації. Завдяки регулярному перегляду завдань формується адаптивна система планування, яка дозволяє швидко реагувати на зміну вимог замовника або зовнішнього середовища. Це підвищує ефективність використання ресурсів та зменшує ризик перевантаження команди [3].

Щоденні стендапи в свою чергу виконують функцію оперативного контролю. Вони дозволяють виявляти відхилення у виконанні завдань на ранніх етапах та забезпечують швидке прийняття рішень щодо їх усунення. Це особливо важливо в умовах паралельного виконання великої кількості задач [2].

Цифрова синхронізація процесів створює основу для інтегрованого управління проєктом. Використання сучасних платформ управління проєктами забезпечує автоматичне оновлення статусів задач, відстеження прогресу та координацію між командами, що працюють у різних часових або організаційних контекстах [4].

Таким чином, поєднання щоденних стендапів, беклог-менеджменту та синхронізованих цифрових процесів формує ефективну систему координаційних механізмів, яка дозволяє забезпечити високу адаптивність, прозорість і керованість проєктного середовища.

Список використаних джерел

1. Kniberg H. Scrum and Kanban: Making the Most of Both. — C4Media, 2015.
2. Rubin K. S. Essential Scrum: A Practical Guide to the Most Popular Agile Process. — Addison-Wesley, 2012.
3. Schwaber K. Agile Project Management with Scrum. — Microsoft Press, 2020.
4. Sutherland J. Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time. — Crown Business, 2014.

Бавико Олександр

д.е.н, професор

Національний університет «Одеська політехніка»

СТАН І ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ КРИЗОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Торгівля відіграє роль одного з ключових видів економічної діяльності у національній економіці. Вона забезпечує рух товарів від виробників до кінцевих споживачів, формує значну частину доданої вартості, стимулює розвиток виробництва та сприяє задоволенню потреб населення. За нормальних умов функціонування економіки торгівля мала найбільшу частку у ВВП України, яка у 2020 р. дорівнювала 13,9%, а у 2021 р. – 13,6% [1, с. 91]. В умовах війни та кризової трансформації економіки структура ВВП змінилась у напрямі збільшення частки державного управління та оборони (21,7 %), рис. 1.

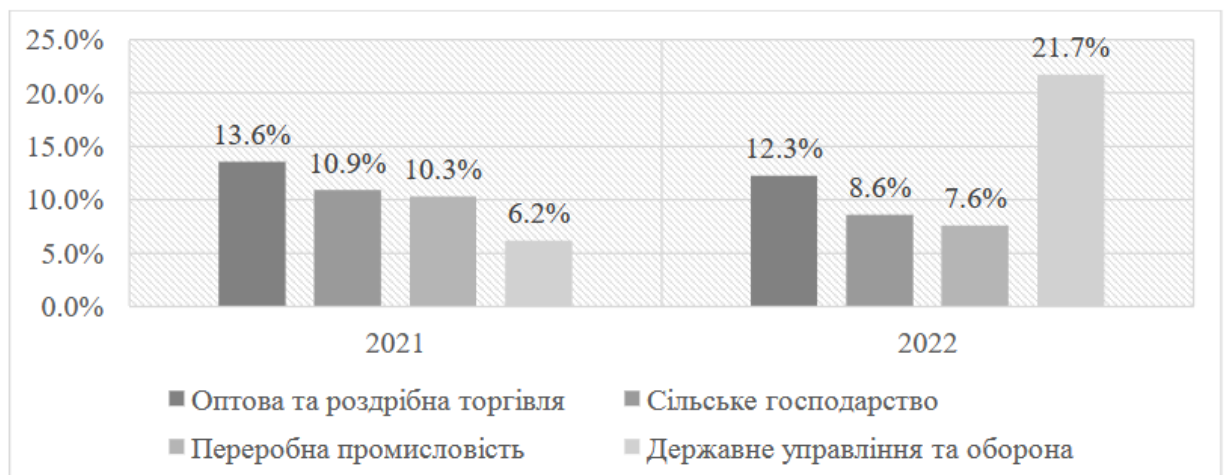


Рис.1. Трансформація ВВП України в умовах кризи

Джерело: [1, с. 91]

Стан та умови розвитку окремих видів діяльності, у тому числі й торгівлі, залежать від характеру макроекономічної динаміки. За інформацією Міністерства фінансів, ВВП у 2022 р. скоротився на 28,8%. У 2023 р.

спостерігалось відновлення на 5,5%, у 2024 р. зростання складало 2,9%, у 2025 р. 2,0% [2]. Можна стверджувати про формування кризового стану в економіці.

Серед ключових макроекономічних чинників, що визначають умови для ведення бізнесу, особливе значення мають рівень інфляції та облікова ставка. Найвищий рівень інфляції за останні роки було зафіксовано у 2022 році, коли він досяг 26%. У 2025 р., за офіційними даними, темп інфляції знизився до 8%, що свідчить про адаптацію економічних агентів до кризових умов. Упродовж воєнного періоду рівень облікової ставки НБУ зростав з 10% до 15% у 2025 р., що суттєво ускладнило доступ підприємств до кредитних ресурсів.

Стан і тенденції розвитку окремих видів економічної діяльності традиційно оцінюються на основі абсолютних показників, які характеризують зміни в обсягах відповідних сегментів економічної системи.

Обсяг товарообороту є одним з основних індикаторів стану та тенденцій розвитку торгівлі. Динаміка його зміни дає змогу оцінити рівень економічної активності, зміни купівельної спроможності, ефективність комерційної діяльності підприємств, а також результативність економічної політики, рис. 2.

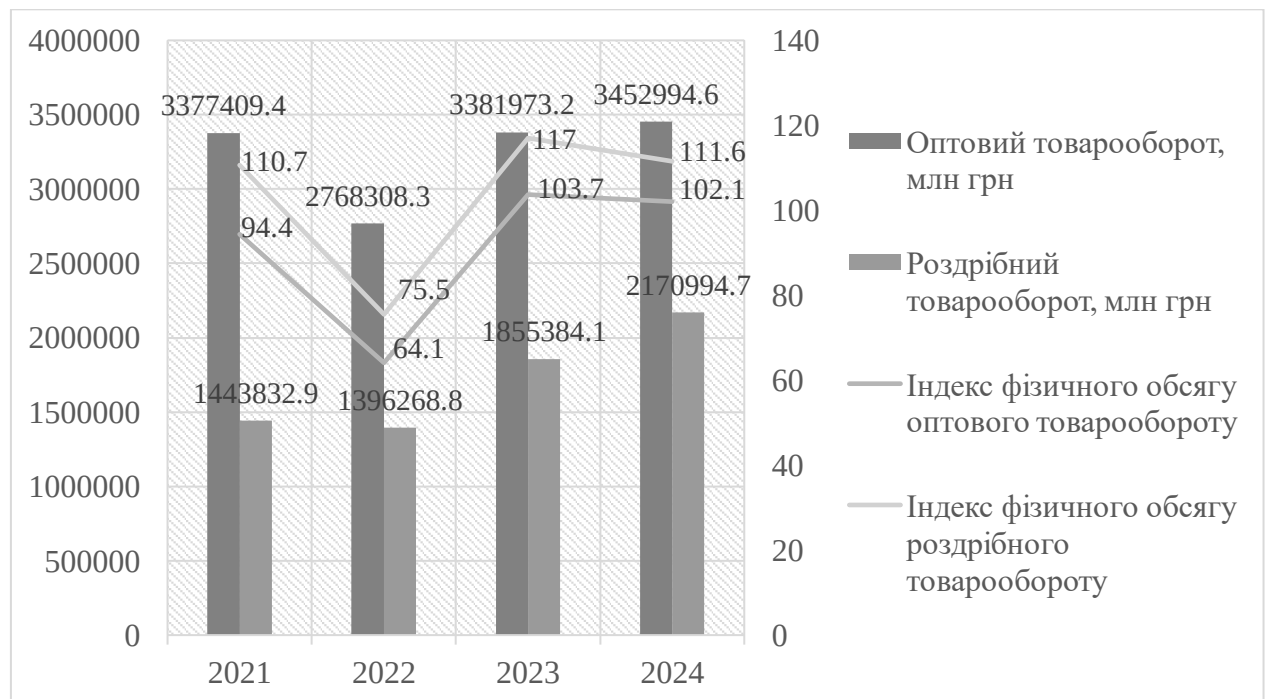


Рис. 2 Динаміка обсягів товарообороту

Джерело: складено на підставі [3]

Показники товарообороту та індекси фізичного обсягу свідчать про значний негативний вплив воєнних дій на розвиток торговельної діяльності у 2022 р. Зокрема, індекс фізичного обсягу оптового товарообороту становив 64,1%, а роздрібного - 75,5% до попереднього періоду, що вказує на суттєве скорочення реальних обсягів реалізації.

У 2023 р. спостерігалось відновлення торговельної активності. Індекс фізичного обсягу оптового товарообороту зріс до 103,7%, а у 2024 році - до 102,1%, що свідчило про поступове нарощування реальних обсягів оптової торгівлі. Ще більш динамічним було відновлення роздрібної торгівлі: індекс фізичного обсягу у 2023 р. становив 117,0%, а у 2024 році - 111,6%, що відображає зростання споживчого попиту та відносну стабілізацію ринку.

Важливим індикатором розвитку торговельної сфери є кількість об'єктів роздрібної торгівлі. У 2021 р. в Україні функціонувало 46,3 тис. магазинів роздрібної торгівлі, тоді як у 2022 році їх кількість скоротилася до 41,4 тис. одиниць, або на 10,5%. Таке зменшення було зумовлене впливом воєнних дій, скороченням ділової активності та погіршенням умов ведення бізнесу, рис. 3.

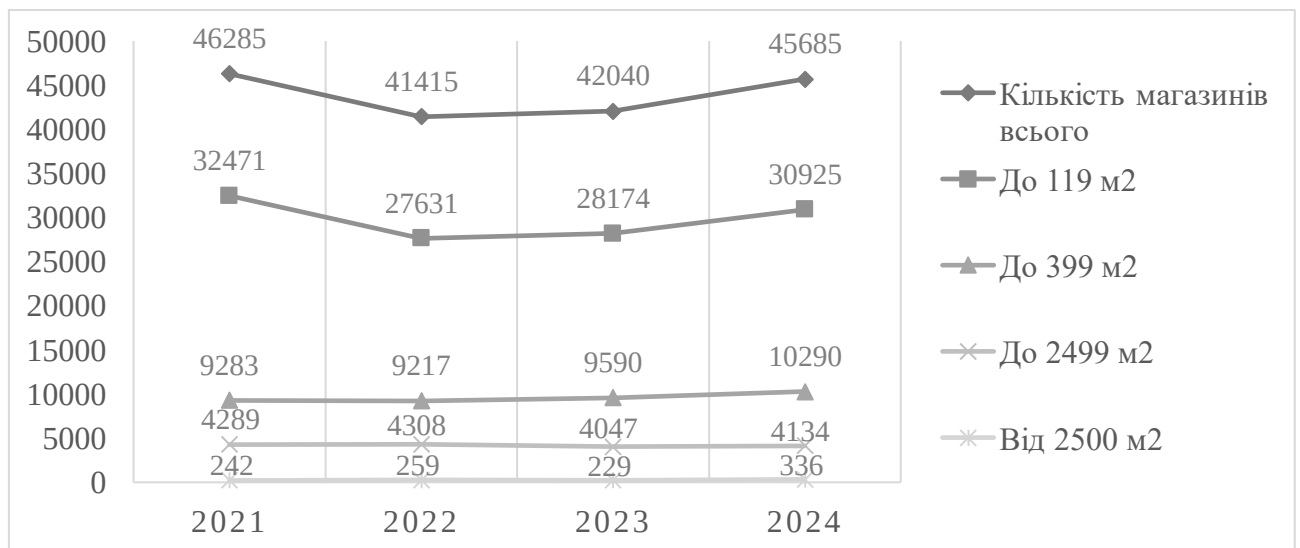


Рис. 3 Динаміка кількості магазинів за торговельною площею

Джерело: [4]

Аналіз структури роздрібної мережі за розміром торговельної площі свідчить про неоднакову стійкість різних форматів магазинів до кризових

явищ. Найбільших втрат зазнали невеликі магазини площею до 119 м², кількість яких у 2022 р. зменшилася майже на 15%. Водночас уже у 2023 р. для цієї категорії спостерігалось незначне відновлення, що проявилось у збільшенні їх кількості на 2%. На відміну від малих, великі формати роздрібної торгівлі виявилися більш стійкими до економічних потрясінь. Зокрема, у 2022 р. кількість супермаркетів і гіпермаркетів продовжувала зростати, хоча вже у 2023 р. було зафіксовано певне скорочення їх мережі. Це свідчить про вищий рівень адаптаційних можливостей великих торговельних підприємств завдяки значним фінансовим ресурсам, розвиненим логістичним системам та ефекту масштабу.

Загалом у 2024 р. мережа роздрібної торгівлі майже досягла довоєнного рівня, оскільки кількість магазинів становила 98,7% від показника 2021 р. При цьому окремі сегменти вже перевищили довоєнні значення, зокрема магазини середнього формату та гіпермаркети площею понад 2500 м², що свідчить про поступове відновлення та структурну трансформацію роздрібної торгівлі.

Зазначимо, що кількість працівників зайнятих на торговельних підприємствах у 2021 р. в становила 150791 осіб, у 2022 р. – 126129 осіб, 2023 р. – 128809 осіб, 2024 р. – 130132 осіб. Отже загальна кількість працівників торговельних підприємств за період 2022 – 2024 рр. скоротилась на 13,7%.

Основними показниками ефективності діяльності торговельних підприємств є рентабельність всієї діяльності та операційна рентабельність. Аналіз результативності діяльності торговельних підприємств в умовах кризової трансформації економіки свідчить про доволі високий рівень їх економічної ефективності. За даними Державної служби статистики України, у 2024 р. торгівля мала найвищий показник операційної рентабельності. Наступні позиції посідали сільське господарство з рівнем операційної рентабельності 22,7% та добувна промисловість - 22,4%.

За показником рентабельності всієї діяльності лідером у 2024 р. було сільське господарство, де рівень прибутковості становив 17,8%. Торгівля

посіла другу позицію із показником 14,5%, випереджаючи добувну промисловість, рентабельність якої склала 12,8%, див. рис. 4.

Стан торговельної сфери характеризується її значною роллю в національній економіці та високою чутливістю до макроекономічних і кризових чинників. У довоєнний період торгівля забезпечувала понад 13% ВВП України, однак в умовах воєнної трансформації економіки її позиції дещо послабилися.

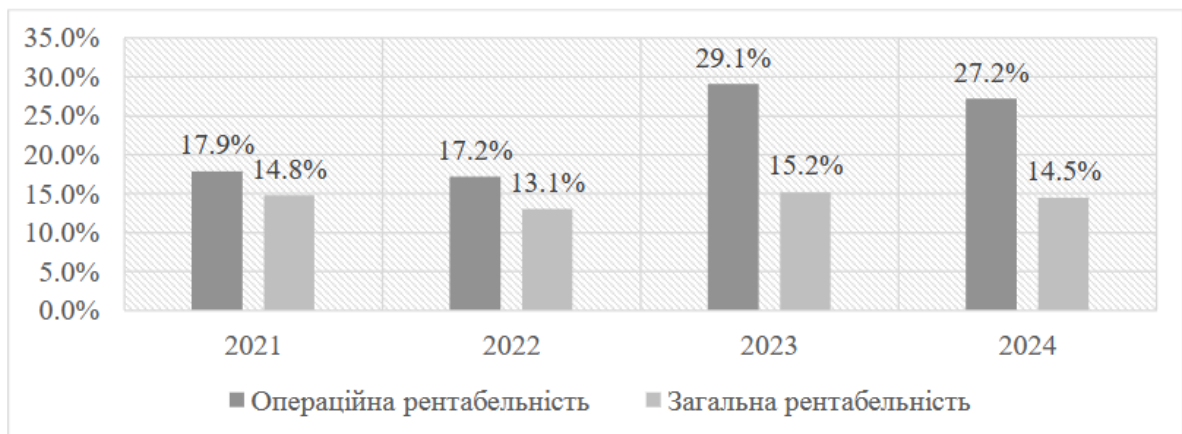


Рис. 4 Рентабельність торговельних підприємств

Джерело: [5]

У 2022 р. галузь зазнала суттєвого падіння внаслідок різкого скорочення економічної активності, високої інфляції та погіршення умов ведення бізнесу. У 2023-2024 рр. спостерігається поступове відновлення торговельної діяльності, що підтверджується зростанням індексів фізичного обсягу товарообороту. Важливою тенденцією є структурна трансформація торговельної мережі: скорочення кількості малих магазинів і водночас відносна стійкість та розвиток великих торговельних форматів, які мають кращі адаптаційні можливості. Загалом роздрібна мережа поступово наближається до довоєнного рівня. Незважаючи на кризові умови, торговельна сфера зберігає відносно високу ефективність, демонструючи найвищий рівень операційної рентабельності.

Список використаних джерел

1. Статистичний щорічник України 2025. Київ : Державна служба статистики України, 2024. 268 с.

2. Інформація Міністерства фінансів України про виконання Державного бюджету України за 2025 рік. URL: https://mof.gov.ua/uk/budget_of_2025-770 (дата звернення: 25.05.2026).

3. Оптовий та роздрібний товарооборот підприємств оптової та роздрібною торгівлі. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 26.05.2026).

4. Кількість магазинів роздрібною торгівлі та їх торгова площа у 2021-2024 роках. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 26.05.2026).

5. Рентабельність операційної та всієї діяльності підприємств за видами економічної діяльності. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 26.05.2026).

Атерківська Марина

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля»,

Поліський національний університет

Науковий керівник: доктор філософії з економіки

Коценко Маріна

ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТУ ТОВАРІВ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні умови функціонування торговельних підприємств характеризуються високим рівнем конкуренції, динамічними змінами споживчих уподобань та постійним розширенням товарної пропозиції. У таких умовах особливого значення набуває формування ефективної асортиментної політики, яка виступає одним із ключових інструментів забезпечення стабільного розвитку підприємства та зміцнення його ринкових позицій. Саме асортимент товарів визначає здатність торговельного підприємства задовольняти потреби різних категорій споживачів, формувати конкурентні переваги та досягати високих фінансово-економічних результатів діяльності.

Асортимент товарів являє собою впорядковану сукупність товарних груп, підгруп, видів і різновидів продукції, що пропонуються споживачам для задоволення їхніх потреб. Його формування є складним і багатоаспектним процесом, який потребує врахування особливостей попиту, тенденцій

розвитку ринку, рівня купівельної спроможності населення, конкурентного середовища та стратегічних цілей підприємства. Рационально сформований асортимент забезпечує відповідність між товарною пропозицією та потребами покупців, що сприяє підвищенню обсягів реалізації продукції, прискоренню товарооборотності та зростанню прибутковості підприємства.

Структура асортименту формується на основі класифікації, яка відображає внутрішню побудову товарного ряду підприємства. Вона визначається співвідношенням окремих груп, підгруп, видів та різновидів товарів у загальному обсязі асортименту, а також характеризує логічну організацію товарів, їх взаємозв'язок і ступінь взаємодоповнення.

Таблиця 1

Класифікація асортименту товарів торговельного підприємства

Ознака класифікації	Характеристика	Значення для торговельного підприємства
За походженням	Промислові товари, сільськогосподарські товари	Дозволяє визначити джерела постачання та організувати логістику закупівель
За ступенем обробки	Сировина, напівфабрикати, готові вироби	Впливає на рівень підготовки товару до продажу та на потребу у додатковій обробці чи фасуванні
За споживчим призначенням	Продовольчі та непродовольчі товари	Формує спеціалізацію підприємства, визначає вимоги до умов зберігання і реалізації
За способом використання	Товари індивідуального користування, виробничого призначення	Дає можливість орієнтуватися на певний ринковий сегмент
За частотою споживання	Товари повсякденного, періодичного та тривалого користування	Дозволяє прогнозувати обсяги попиту та планувати товарні запаси
За рівнем якості та ціновим сегментом	Товари економ-, середнього та преміум-класу	Допомагає формувати цінову політику та позиціонування підприємства на ринку
За життєвим циклом	Нові, стабільні, такі, що знімаються з виробництва	Дає змогу своєчасно оновлювати асортимент та уникати морального старіння товарів
За умовами зберігання та реалізації	Швидкопсувні (молочні, м'ясні вироби), товари тривалого зберігання (круп, консерви)	Визначає вимоги до торгових площ, обладнання та режимів зберігання
За місцем виготовлення	Вітчизняні та імпорتنі товари	Впливає на імідж підприємства, цінову політику та асортиментну диверсифікацію

Джерело: сформовано автором на основі [6, 8]

Основними показниками, що характеризують структуру асортименту, є такі: широта асортименту; глибина асортименту; повнота; гармонійність. Характеристика цих основних показників наведена у табл.2. Раціонально сформована структура асортименту забезпечує стабільність діяльності торговельного підприємства та сприяє підтриманню його конкурентних переваг. Постійне оновлення асортименту відповідно до змін споживчих потреб, сезонності та тенденцій ринку дає можливість збільшити обсяги продажу, скоротити ризики товарних залишків і підвищити рівень задоволеності покупців.

Таблиця 1.3

Показники характеристики структури асортименту

Показник	Зміст показника	Практичне значення для підприємства
Широта асортименту	Відображає кількість товарних груп, що реалізує підприємство	Дає змогу оцінити рівень диверсифікації товарної пропозиції та охоплення ринку
Глибина асортименту	Показує кількість різновидів кожного товару в межах окремої групи	Дозволяє гнучко реагувати на індивідуальні потреби споживачів
Повнота асортименту	Характеризує кількість наявних позицій у межах виду чи підгрупи	Свідчить про комплексність задоволення попиту та оптимальність запасів
Гармонійність асортименту	Визначає ступінь узгодженості товарів між собою	Забезпечує узгодженість пропозиції, зручність вибору та позитивне сприйняття покупцями

Джерело: сформовано [5]

Правильно сформована класифікація та продумана структура асортименту створюють підґрунтя для ефективної асортиментної політики, раціонального управління товарними запасами та сталого розвитку торговельного підприємства. Вона дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни споживчих уподобань, сезонні коливання попиту та тенденції ринку. Завдяки системному підходу до формування асортименту забезпечується оптимальне співвідношення між різними групами товарів, що сприяє підвищенню рівня обслуговування покупців, зростанню обсягів реалізації та прибутковості. Крім того, продумана структура асортименту допомагає уникнути надлишкових запасів, мінімізувати ризики втрат від нереалізованої

продукції та підвищити ефективність використання торгових площ і ресурсів підприємства. Таким чином, класифікація й структура асортименту виступають стратегічним інструментом конкурентної переваги на ринку.

Ефективність асортиментної політики значною мірою залежить від систематичного аналізу та оцінки товарного асортименту. З цією метою використовуються різноманітні методичні підходи, серед яких особливого поширення набули коефіцієнтний аналіз, ABC- та XYZ-аналіз, економічні методи оцінювання, а також маркетингові дослідження споживчого попиту. Застосування зазначених методів дає можливість визначити найбільш прибуткові товарні позиції, виявити малоефективні групи товарів, оцінити стабільність попиту та обґрунтувати напрями оптимізації асортиментної структури. Крім того, результати аналізу сприяють прийняттю управлінських рішень щодо оновлення асортименту, впровадження нових товарів та вилучення продукції, яка втратила конкурентоспроможність.

В умовах сучасного ринку особливої актуальності набуває необхідність постійного вдосконалення асортиментної політики підприємства. Це пов'язано зі швидкою зміною споживчих переваг, розвитком інноваційних технологій, розширенням електронної торгівлі та зростанням вимог покупців до якості товарів і рівня сервісу. Підприємства, які здатні своєчасно адаптувати власний асортимент до потреб ринку, отримують додаткові конкурентні переваги, зміцнюють лояльність споживачів та забезпечують стабільне зростання фінансових результатів.

Отже, формування та оцінка асортименту товарів є важливими складовими ефективного управління діяльністю торговельного підприємства. Раціональна асортиментна політика сприяє оптимізації структури товарної пропозиції, підвищенню рівня задоволеності споживачів, зростанню обсягів реалізації та прибутковості діяльності. Використання сучасних методів аналізу асортименту дозволяє своєчасно виявляти зміни ринкового середовища, приймати обґрунтовані управлінські рішення та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Список використаних джерел

1. Абрамович І. А. Товарний асортимент підприємства: сутність та умови формування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 12. С. 5–12.
2. Бозуленко О. Я. Організація торгівлі: навч. посібник. Чернівці: КНТЕУ, 2021. 312 с.
3. Костромін А. Основні аспекти управління товарним асортиментом. *Молодий вчений*. 2021. № 23 (49). С. 45–49.
5. Семикіна М. В. Торговельне підприємництво: навчально-методичний посібник. Київ: [видавництво], 2025. 384 с.
6. Ткачук В.А. Прогнозування попиту на молочні продукти у роздрібних мережах. *Науковий вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2022. № 4. С. 88–95.

Коценко Маріна

доктор філософії з економіки

Поліський національний університет

**СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОРГОВЕЛЬНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ
ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ**

Торговельна діяльність є важливою складовою економічної системи, оскільки забезпечує рух товарів від виробника до кінцевого споживача та сприяє задоволенню потреб населення. В умовах посилення конкуренції, розвитку електронної комерції та цифровізації бізнес-процесів особливого значення набуває ефективний менеджмент торговельної діяльності, який визначає здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стійкі конкурентні переваги.

Менеджмент торговельної діяльності являє собою систему принципів, методів, функцій та інструментів управління, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування торговельного підприємства, досягнення стратегічних цілей та максимізацію результатів господарської діяльності. Основною метою якого є формування ефективної системи управління ресурсами підприємства, що дозволяє забезпечити високий рівень

обслуговування споживачів, оптимізувати витрати та підвищити прибутковість діяльності (табл.1).

Система управління підприємств торгівлі ґрунтується на реалізації основних управлінських функцій, а саме планування, організації, мотивації, координації та контролю. Планування передбачає визначення стратегічних і тактичних цілей розвитку підприємства, прогнозування обсягів продажу, формування асортиментної політики та розроблення заходів щодо підвищення ефективності діяльності. Організаційна функція полягає у створенні раціональної структури управління, розподілі повноважень і відповідальності між працівниками та забезпеченні ефективної взаємодії між структурними підрозділами підприємства.

Таблиця 1

Характеристика сучасних підходів до менеджменту торговельної діяльності підприємства

Підхід до менеджменту	Основна характеристика	Інструменти реалізації
Клієнтоорієнтований підхід	Орієнтація на потреби та очікування споживачів	CRM-системи, програми лояльності, персоналізовані пропозиції
Процесний підхід	Управління торговельною діяльністю як сукупністю взаємопов'язаних бізнес-процесів	Регламентація процесів, стандартизація операцій, KPI
Цифровий менеджмент	Використання інформаційних технологій для підтримки управлінських рішень	ERP-системи, Big Data, штучний інтелект, електронна комерція
Логістичний підхід	Раціональне управління товарними потоками та запасами	Системи управління запасами, прогнозування попиту
Стратегічний підхід	Орієнтація на довгостроковий розвиток і конкурентні переваги	SWOT-аналіз, стратегічне планування, бенчмаркінг
Інноваційний підхід	Впровадження сучасних технологій та інновацій	Оmnіканальні продажі, мобільні додатки, цифрові сервіси

Джерело: сформовано автором

Варто зазначити, що важливу роль відіграє управління асортиментом товарів. Так, ефективна асортиментна політика забезпечує відповідність товарної пропозиції потребам цільових споживачів, сприяє підвищенню рівня

задоволеності покупців та зміцненню конкурентних позицій підприємства. Формування асортименту повинно здійснюватися з урахуванням змін споживчого попиту, тенденцій ринку, сезонних коливань та економічної доцільності реалізації окремих товарних груп.

Одним із ключових напрямів сучасного менеджменту торговельної діяльності є управління взаємовідносинами з клієнтами. Адже, орієнтація на споживача передбачає впровадження клієнтоорієнтованого підходу, що базується на вивченні потреб покупців, персоналізації пропозицій та забезпеченні високої якості обслуговування. Використання CRM-систем дозволяє підприємствам накопичувати інформацію про споживачів, аналізувати їхню поведінку та формувати ефективні маркетингові стратегії.

Сучасний етап розвитку торговельної діяльності характеризується активним впровадженням цифрових технологій у процеси управління. Автоматизація облікових операцій, використання систем управління запасами, електронна комерція, аналітика великих даних та застосування технологій штучного інтелекту сприяють підвищенню ефективності управлінських рішень. Цифрова трансформація дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, оптимізувати бізнес-процеси та забезпечувати зростання продуктивності праці.

Не менш важливим аспектом менеджменту торговельної діяльності є управління персоналом. Ефективність роботи торговельного підприємства значною мірою залежить від професійної компетентності працівників, рівня їхньої мотивації та здатності забезпечувати якісне обслуговування споживачів. Сучасні підходи до управління персоналом передбачають безперервне навчання працівників, розвиток їхніх професійних навичок, застосування систем матеріального та нематеріального стимулювання.

Оцінювання ефективності менеджменту торговельної діяльності здійснюється за допомогою системи економічних та управлінських показників. До основних критеріїв належать обсяг товарообороту, рівень прибутковості, продуктивність праці, швидкість оборотності товарних запасів,

рівень задоволеності споживачів та показники конкурентоспроможності підприємства. Комплексний аналіз зазначених показників дозволяє своєчасно виявляти проблемні аспекти діяльності та визначати напрями удосконалення системи управління.

Таким чином, менеджмент торговельної діяльності є важливим чинником забезпечення ефективного функціонування та розвитку підприємств сфери торгівлі. Використання сучасних управлінських підходів, орієнтація на потреби споживачів, впровадження цифрових технологій та вдосконалення системи управління персоналом сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємств і створюють передумови для їхнього сталого розвитку в умовах динамічного ринкового середовища.

Список використаних джерел:

1. Костромін А. Основні аспекти управління товарним асортиментом. Молодий вчений. 2021. № 23 (49). С. 45–49.
2. Семикіна М. В. Торговельне підприємництво: навчально-методичний посібник. Київ: [видавництво], 2025. 384 с.

СИСТЕМНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ РЕІНЖИНІРИНГОВОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Цифрова реінжинірингова трансформація будівельних підприємств є комплексним процесом глибокого перегляду та радикального перепроєктування існуючих бізнес-процесів із використанням сучасних цифрових технологій. Її основною метою є підвищення ефективності управління, скорочення тривалості виробничих циклів, оптимізація витрат та підвищення конкурентоспроможності підприємств у будівельній галузі. У цьому контексті особливого значення набувають системні механізми управління, які забезпечують узгодженість усіх елементів трансформаційних змін [1].

Системні механізми управління передбачають розгляд будівельного підприємства як цілісної відкритої динамічної системи, що взаємодіє із зовнішнім середовищем та постійно адаптується до змін цифрової економіки. Такий підхід дозволяє інтегрувати організаційні, технологічні, інформаційні та економічні складові в єдину управлінську модель, що забезпечує ефективне функціонування підприємства на всіх рівнях — стратегічному, тактичному та оперативному [2].

Важливою складовою цифрової реінжинірингової трансформації є впровадження сучасних інформаційних систем управління, які забезпечують

автоматизацію ключових бізнес-процесів. Використання цифрових платформ, ERP-систем та інструментів управління будівельними проєктами дозволяє забезпечити безперервний збір, обробку та аналіз даних у режимі реального часу. Це створює основу для підвищення прозорості процесів та зменшення впливу людського фактора на управлінські рішення [3].

Реінжиніринг бізнес-процесів у межах цифрової трансформації передбачає не лише їхню оптимізацію, а й фундаментальне переосмислення підходів до організації діяльності підприємства. Йдеться про усунення застарілих та неефективних процедур, скорочення дублюючих функцій, а також впровадження нових цифрових алгоритмів управління. Це дозволяє досягти якісно нового рівня ефективності функціонування будівельного підприємства [2].

Суттєву роль у забезпеченні ефективності трансформаційних процесів відіграють інформаційно-аналітичні системи, які формують основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Завдяки аналізу великих обсягів даних стає можливим виявлення прихованих закономірностей у роботі підприємства, оцінка ефективності використання ресурсів та прогнозування результатів реалізації будівельних проєктів.

Цифровізація будівельної галузі також сприяє підвищенню точності планування та контролю виконання проєктів. Використання сучасних цифрових інструментів дозволяє оперативно виявляти відхилення від запланованих показників, оцінювати їхні причини та своєчасно коригувати управлінські рішення. Це забезпечує підвищення гнучкості управлінської системи та її здатності до адаптації в умовах нестабільного середовища [4].

Окреме значення має формування адаптивних моделей прийняття рішень, які базуються на системному аналізі даних і враховують як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу. Такі моделі дозволяють прогнозувати розвиток будівельних проєктів, мінімізувати ризики та підвищувати ефективність стратегічного планування.

Практична значущість цифрової реінжинірингової трансформації полягає у комплексному підвищенні продуктивності будівельних підприємств, зменшенні непродуктивних витрат, оптимізації використання ресурсів та підвищенні якості управління проектами. Впровадження системних механізмів управління дозволяє забезпечити стабільність функціонування підприємств та їхню стійкість до змін зовнішнього середовища [3].

Отже, системні механізми управління цифровою реінжиніринговою трансформацією будівельних підприємств виступають ключовим інструментом модернізації галузі, забезпечуючи її адаптацію до вимог цифрової економіки, підвищення ефективності управління та формування інноваційно орієнтованого розвитку.

Список використаних джерел

1. Бородавка О. С., Кузьмін О. Є. Цифрова трансформація будівельних підприємств у контексті розвитку Industry 4.0. Економіка та суспільство. 2024. № 60. С. 112–118.
2. Данченко О. Б., Семенов С. О. Методологічні підходи до реінжинірингу бізнес-процесів підприємств. Вісник Київського національного університету будівництва і архітектури. 2023. № 4. С. 29–36.
3. Коба О. В. Цифровізація будівельної галузі як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. Економіка та суспільство. 2024. № 69. С. 112–118.
4. Ратушняк Г. С., Олійник П. П. Інформаційні системи управління будівельними процесами в умовах цифровізації. Шляхи підвищення ефективності будівництва. 2025. Вип. 55. С. 40–47.

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ІНТЕГРАЦІЇ BALANCED SCORECARD У КЛАСТЕРИЗАЦІЮ СТЕЙКХОЛДЕРІВ ЖИТЛОВИХ БУДІВЕЛЬНИХ ПРОЄКТІВ

Житлові будівельні проекти характеризуються складною системою взаємодії між великою кількістю учасників, кожен з яких має власні цілі, рівень впливу та очікування. У таких умовах ефективність управління значною мірою залежить від здатності системно аналізувати та групувати стейкхолдерів за їхніми характеристиками. Класичні підходи до класифікації, зокрема матриця вплив–інтерес, не завжди дозволяють повною мірою врахувати багатовимірність взаємодій у межах житлових проєктів [1].

Balanced Scorecard (BSC) як інструмент стратегічного управління дозволяє розширити аналітичну базу оцінювання за рахунок поєднання фінансових і нефінансових показників. Первинно розроблена для оцінювання ефективності організацій, дана концепція може бути адаптована для аналізу стейкхолдерів, що дає змогу сформувати більш структурований підхід до їх кластеризації [2].

Інтеграція BSC у процес кластеризації стейкхолдерів передбачає використання чотирьох класичних перспектив: фінансової, клієнтської, внутрішніх процесів та розвитку. У межах житлових проєктів ці перспективи трансформуються у систему критеріїв оцінювання зацікавлених сторін, що дозволяє враховувати не лише їх економічний вплив, але й стратегічну та організаційну роль у реалізації проєкту [1].

Кластеризація стейкхолдерів передбачає групування учасників проєкту за схожими характеристиками впливу, інтересів та рівня залученості. Використання BSC у цьому процесі дозволяє перейти від двовимірного аналізу до багатокритеріальної оцінки, де кожен стейкхолдер описується через систему кількісних та якісних показників. Це створює основу для більш точної сегментації за рівнем стратегічної важливості [3].

Методика інтеграції Balanced Scorecard у кластеризацію стейкхолдерів включає кілька послідовних етапів. Першим етапом є ідентифікація всіх зацікавлених сторін житлового проєкту, включаючи інвесторів, девелоперів, підрядників, органи державного управління, фінансові установи та кінцевих споживачів. Другим етапом є визначення набору показників відповідно до чотирьох перспектив BSC [2].

Фінансова перспектива відображає рівень фінансової участі та впливу стейкхолдера у проєкті. Клієнтська перспектива характеризує ступінь задоволеності та очікування кінцевих користувачів житлових об'єктів. Перспектива внутрішніх процесів оцінює ефективність взаємодії між учасниками проєкту, а перспектива розвитку — потенціал довгострокової співпраці та інноваційності взаємодії [1].

Наступним етапом є нормалізація отриманих показників та формування інтегрального індексу впливу кожного стейкхолдера. На основі цього індексу здійснюється кластеризація із застосуванням методів багатовимірного аналізу, таких як k-means або ієрархічні алгоритми. Це дозволяє розподілити учасників проєкту на групи за рівнем впливу та стратегічною значущістю [3].

Застосування Balanced Scorecard у кластеризації стейкхолдерів забезпечує більш глибокий рівень аналізу порівняно з традиційними підходами. Зокрема, воно дозволяє враховувати не лише поточний рівень впливу, але й потенційну динаміку взаємодії між учасниками проєкту, що є критично важливим для довгострокових житлових проєктів [4].

Практична цінність запропонованої методики полягає у можливості її використання на всіх етапах життєвого циклу житлового проєкту — від

планування до завершення будівництва та експлуатації. Це дозволяє підвищити якість управлінських рішень, зменшити рівень конфліктності між стейкхолдерами та оптимізувати комунікаційні процеси.

Таким чином, інтеграція Balanced Scorecard у процес кластеризації стейкхолдерів формує сучасний інструмент стратегічного управління житловими будівельними проєктами, який забезпечує багатовимірну оцінку зацікавлених сторін та підвищує ефективність прийняття рішень.

Список використаних джерел

1. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press, 1996.
2. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Cambridge University Press, 2010.
3. Bourne L. Stakeholder Relationship Management: A Maturity Model for Organisational Implementation. Gower Publishing, 2016.
4. Cleland D. I. Project Stakeholder Management. Project Management Institute, 1999.

Антонюк Дарина

здобувач спеціальності 051 «Економіка»

Поліський національний університет

Науковий керівник: к. е. н., доцент

Грабчук Інна

УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В умовах динамічних ринкових трансформацій, євроінтеграційних процесів та правового режиму воєнного стану в Україні особливої ваги набувають питання забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Ключовим фактором успіху будь-якої організації є її людський капітал. Ефективність використання капіталу безпосередньо залежить від дієвості системи матеріального стимулювання. Застарілі підходи до організації оплати праці, що орієнтуються виключно на відпрацьований час без прив'язки до реальних результатів і внеску кожного працівника, стримують зростання продуктивності праці та знижують рівень мотивації

персоналу, що зумовлює необхідність комплексного перегляду та фінансово-економічного обґрунтування нових підходів до вдосконалення систем оплати праці на вітчизняних підприємствах.

Сутність системи оплати праці на підприємстві полягає у забезпеченні складного балансу між інтересами роботодавця (мінімізація витрат, максимізація прибутку) та працівника (відтворення робочої сили, підвищення рівня добробуту) [1, с. 45]. Організація оплати праці базується на поєднанні державного регулювання (визначення мінімальної заробітної плати, тарифних ставок у бюджетній сфері) та договірного регулювання через колективні й трудові договори [2].

Проте на більшості сучасних підприємств України архітектура матеріального стимулювання стикається з низкою деструктивних проблем:

1. Низька питома вага основної (тарифної) частини заробітної плати у загальних доходах працівників, що знижує їхнє почуття соціальної захищеності.
2. Слабкий зв'язок між результатами індивідуальної праці та розміром преміальних виплат (премії часто мають характер фіксованої доплати).
3. Зрівняльний підхід до оцінювання персоналу різних кваліфікаційних категорій, що нівелює стимул до професійного саморозвитку.
4. Недостатнє врахування ринкових тенденцій (рівня інфляції, середньої заробітної плати у галузі), що призводить до відтоку кваліфікованих кадрів [2, 3].

Для оптимізації витрат на персонал та підвищення його віддачі доцільно диференціювати компоненти загального доходу працівника. Структуру сучасної збалансованої системи оплати праці відображено у табл.1.

Сучасні напрями трансформації матеріального стимулювання мають базуватися на впровадженні інноваційних інструментів оцінювання та винагороди праці. По-перше: стратегічно важливим є перехід від традиційних тарифних сіток до системи грейдингу (grading system). Цей метод передбачає

оцінювання кожної посади за визначеними критеріями (рівень відповідальності, складність завдань, вимоги до кваліфікації) та розподіл посад за відповідними рівнями (грейдами), кожному з яких відповідає свій «коридор» заробітної плати [4]. Це ліквідує суб'єктивізм та забезпечує внутрішню справедливість оплати.

Таблиця 1

Елементи оптимізованої системи оплати праці на підприємстві

Компонент доходу	Економічний зміст	Функція в системі мотивації
Базова ставка	Фіксована виплата за виконання посадових обов'язків (грейдинг).	Гарантує стабільність, відображає цінність посади для компанії.
Змінна частина	Премії за досягнення конкретних, вимірюваних результатів.	Стимулює індивідуальну та командну ефективність.
Соціальний пакет	Медичне страхування, навчання, компенсація транспортних витрат.	Забезпечує лояльність до бренду роботодавця (EVP).

Джерело: розроблено автором за джерелом [4].

По-друге: для розрахунку змінної частини заробітної плати необхідно застосовувати систему ключових показників ефективності (KPI). Розмір премії має розраховуватися за математичною залежністю, що відображає ступінь виконання встановлених планів. Формула розрахунку коефіцієнта результативності (K_{res}) має такий вигляд (рис.1):

$$K_{res} = \sum_{i=1}^n (w_i \cdot I_i)$$

де W_i – вага i -го показника KPI у загальній структурі оцінки (сума всіх ваг дорівнює 1); I_i – індекс виконання i -го показника (відношення фактичного значення до планового).

Практичні рекомендації щодо підвищення ефективності системи мотивації персоналу також передбачають:

1. Впровадження гнучких графіків перегляду базових окладів з урахуванням індексу споживчих цін та фінансових результатів підприємства.

2. Кастомізацію соціального пакету ("принцип кафетерію"), коли працівник може самостійно обирати актуальні для нього пільги (наприклад, навчання замість спортзалу) в межах виділеного компанією ліміту [5, с. 89].

3. Забезпечення повної прозорості алгоритмів нарахування заробітної плати, оскільки нерозуміння персоналом логіки преміювання руйнує мотивувальний ефект.

Отже, удосконалення системи оплати праці є безперервним процесом адаптації внутрішнього економічного механізму підприємства до викликів зовнішнього середовища. Перехід від застарілих моделей до сучасних систем грейдингу та KPI-мотивації дозволяє трансформувати заробітну плату з механічної статті витрат на ефективний інструмент стратегічного управління. Реалізація запропонованих рекомендацій забезпечить підвищення продуктивності праці, оптимізацію фонду оплати праці та зростання рівня лояльності персоналу, що є базою для довгострокової стійкості підприємства на ринку.

Список використаних джерел

1. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник. Київ : Знання, 2014. 559 с.
2. Грабчук І.Ф., Лайчук К.О. Організація праці на підприємстві. *Економіка та підприємництво в умовах сучасних викликів*. 2022. С. 167-171.
3. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 19.05.2026).
4. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2019. 479 с.
5. Дороніна М. С., Сазонова Т. О. Мотивація та оплата праці персоналу в умовах цифрової трансформації економіки. *Бізнес Інформ*. 2021. № 5. С. 240–247.
6. Цимбалюк С. О. Трансформація політики винагороди в умовах сучасних викликів. *Україна: аспекти праці*. 2022. № 2. С. 34–41.
7. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 р. № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20> (дата звернення: 19.05.2026).

БЕРЕЖЛИВЕ ВИРОБНИЦТВО ЯК СУЧАСНА КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Бережливе виробництво або Lean production є сучасною концепцією управління виробничим підприємством, що ґрунтується на системному прагненні до усунення всіх видів втрат у процесі створення цінності. Вона передбачає активне залучення персоналу до процесів удосконалення та орієнтацію діяльності підприємства на потреби споживача. У сучасних умовах конкуренції, обмеженості ресурсів і нестабільності зовнішнього середовища впровадження принципів бережливого виробництва набуває особливої актуальності для українських підприємств.

Засновником концепції бережливого виробництва вважається Тайіті Оно, який у 1950-х роках брав участь у формуванні виробничої системи компанії Toyota. Значний внесок у розвиток концепції зробив також Сігео Сінго, зокрема завдяки розробці методу швидкого переналагодження обладнання (SMED) [3]. Тому, бережливе виробництво у сучасних умовах господарювання розглядається, ми вважаємо, як одна з найбільш ефективних концепцій управління підприємством, що базується на системному підході до оптимізації бізнес-процесів та безперервного вдосконалення діяльності. Концептуальні засади бережливого виробництва передбачають виявлення та усунення втрат, які не створюють цінності для кінцевого споживача, раціоналізацію використання ресурсів, підвищення якості продукції та забезпечення ефективного функціонування виробничої системи. Науковий інтерес до даної концепції зумовлений її здатністю інтегрувати інструменти операційного менеджменту, стратегічного управління та організаційного

розвитку в єдину систему підвищення результативності діяльності підприємства.

У контексті сучасних викликів глобалізації, цифровізації та зростання динамічності ринкового середовища бережливе виробництво набуває статусу стратегічної управлінської парадигми, орієнтованої на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Його впровадження сприяє підвищенню продуктивності праці, скороченню виробничого циклу, оптимізації витрат та зміцненню адаптаційного потенціалу підприємства. Водночас ефективність реалізації принципів Lean Production значною мірою залежить від формування відповідної організаційної культури, залучення персоналу до процесів постійного вдосконалення та розвитку механізмів управління знаннями. Таким чином, бережливе виробництво доцільно розглядати не лише як сукупність управлінських інструментів, а як комплексну концепцію управління підприємством, що забезпечує зростання його економічної ефективності та стійкості в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Подальший розвиток концепції відбувся завдяки американським дослідникам, які ввели термін lean production для позначення системи управління, орієнтованої на мінімізацію втрат і підвищення ефективності виробництва. Автором цього терміна вважається Джон Крафчик. Спочатку підхід застосовувався у масовому виробництві, насамперед в автомобілебудуванні, однак згодом був адаптований до серійного й одиничного виробництва. Нині принципи бережливого виробництва використовуються у торгівлі, сфері послуг, охороні здоров'я, освіті, державному управлінні та інших сферах [2].

Концепція базується на філософії зниження витрат, відповідно до якої ринкова ціна формується попитом, а прибуток залежить від здатності підприємства скорочувати собівартість. Це стимулює виробників постійно вдосконалювати процеси та усувати операції, що не створюють цінності для споживача. Тайіті Оно виокремив сім основних видів втрат [2]:

- зайві переміщення працівників, матеріалів або інструментів;
- зайве транспортування – рух матеріалів та інформації, який не додає цінності для споживача;
- надлишкова обробка – зайві для замовника властивості, які потребують витрат на обробку, і можуть містити приховані дефекти;
- час очікування – простій працівників або обладнання в очікуванні попередньої або наступної операції;
- перевиробництво – виробляти більше, ніж затребуване замовником;
- надмірні запаси – приховують проблеми виробництва та обслуговування, заморожують гроші у незавершеному виробництві;
- дефекти продукції – будь-які дефекти, що виникають у ході виконання роботи, пов'язані з необхідністю їх виправлення.

Пізніше дослідники доповнили цей перелік такими видами втрат, як [3]:

- нереалізований творчий потенціал працівників – втрати у вигляді невикористаного потенціалу співробітників, упущення нових та свіжих ідей;
 - перевантаження ресурсів;
- нерівномірність виконання операції, наприклад, уривчастий графік робіт через коливання попиту.

У системі бережливого виробництва особливого значення набуває виявлення та реалізація внутрішніх резервів зростання економічної ефективності підприємства. До таких резервів належать підвищення продуктивності праці, скорочення непродуктивних витрат часу, оптимізація використання виробничих потужностей, зменшення обсягів запасів та втрат від браку. Застосування інструментів Lean Production дає змогу не лише ідентифікувати приховані можливості підвищення результативності діяльності, а й сформувати дієвий механізм їх системного використання. У результаті забезпечується зростання віддачі від залучених ресурсів та

підвищення рівня економічної ефективності функціонування підприємства [4].

Водночас резерви зростання економічної ефективності в умовах впровадження бережливого виробництва мають не лише ресурсний, а й організаційно-управлінський характер. Удосконалення процесів прийняття рішень, розвиток компетенцій персоналу, підвищення рівня координації між структурними підрозділами та формування культури безперервних покращень створюють передумови для досягнення синергетичного ефекту. За таких умов бережливе виробництво трансформується в стратегічний інструмент мобілізації внутрішніх резервів підприємства, забезпечуючи підвищення його конкурентоспроможності, фінансової стійкості та довгострокового економічного розвитку.

Пізніше суть бережливого виробництва Джеймс Вумек і Деніел Джонс визначили через п'ять ключових принципів [4]:

- визначення цінності продукту для споживача;
- ідентифікація потоку створення цінності;
- забезпечення безперервності цього потоку;
- орієнтація на «витягування» продукції споживачем;
- прагнення до досконалості.

Для реалізації цих принципів застосовуються інструменти бережливого виробництва, серед яких: стандартизація роботи; система 5S; картування потоку створення цінності (VSM); швидке переналагодження (SMED); захист від помилок (рока-уoke); канбан; загальне обслуговування обладнання (TPM) [1]. Для вітчизняних підприємств важливо не лише використовувати відомі інструменти, а й адаптувати їх до власних умов господарювання та розробляти індивідуальні програми вдосконалення виробничих систем.

Отже, бережливе виробництво є ефективною управлінською концепцією, що спрямована на підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом системного усунення втрат і створення максимальної цінності для споживача. Її впровадження сприяє зниженню витрат,

підвищенню продуктивності та покращенню якості продукції. Для українських підприємств використання принципів бережливого виробництва є важливим інструментом забезпечення сталого розвитку та зміцнення позицій на ринку.

Список використаних джерел:

1. Womack, J. P., & Jones, D. T. Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. New York: Free Press. 2003. 396 p.
2. Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production. New York: Free Press. 2007. 352 p.
3. Кулиняк І.Я., Боцман Ю.С. Концепція «Бережливе виробництво» як метод ефективної організації виробничого процесу підприємств. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. №14. С. 408- 412.
4. Polchanov, A. Yu., Vyhovska N.H.; Valinkevych N.V.; Lytvynchuk I.V.; Diachek S.M. (2026). Financial performance of ukrainian enterprises during the war. [Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho UniversytetuOpen source preview](#), 2026, (1), pp. 175–183.

Якимчук Ірина

к. е. н., доцент

Бодянський Олексій

здобувач 051 «Економіка»

Київський національний університет будівництва і архітектури

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ЦИФРОВИХ МОДЕЛЕЙ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ПІДТРИМКИ СТРАТЕГІЙ МІНІМІЗАЦІЇ ЗАГРОЗ

Ризики в діяльності підприємств більше не є випадковими подіями, які можна ігнорувати або оцінювати раз на певний період. Вони формуються як постійний потік змін, що охоплює фінансову, операційну, інформаційну та зовнішньоринкову сфери. У таких умовах класичні підходи до управління ризиками поступово втрачають ефективність, оскільки не забезпечують достатньої швидкості реагування та глибини аналізу [1].

Цифрові моделі ризик-менеджменту змінюють сам принцип роботи з ризиками. Вони переходять від фіксованої оцінки до безперервного аналізу даних, де ризик розглядається як динамічна змінна. Такі моделі об'єднують

статистичні методи, алгоритми машинного навчання та інструменти обробки великих масивів інформації, що дозволяє не лише фіксувати загрози, а й прогнозувати їх появу [4].

Ключова відмінність цифрового підходу полягає в тому, що рішення формуються не на основі одиничних експертних оцінок, а на основі постійного потоку даних. Це створює можливість виявляти ризики на ранніх етапах їх формування, коли вплив ще можна мінімізувати без суттєвих втрат для підприємства [3].

Окремої уваги потребує інтеграція різних типів даних. Ефективна модель ризик-менеджменту поєднує внутрішню інформацію підприємства (фінансові показники, операційні процеси, логістику) із зовнішніми джерелами (ринкові індикатори, поведінка конкурентів, регуляторні зміни). Саме така комбінація дозволяє сформувати цілісну картину ризикового середовища, а не його окремі фрагменти [4].

Практичне значення цифрових моделей полягає у створенні систем раннього попередження. Вони не лише фіксують відхилення, а й автоматично класифікують ризики за рівнем критичності та пропонують сценарії реагування. Це скорочує час між виявленням загрози та прийняттям управлінського рішення [2].

Важливим елементом таких систем є алгоритми машинного навчання. Вони дозволяють знаходити приховані залежності між подіями, які неможливо виявити при традиційному аналізі. На основі історичних даних формується прогнозна модель, яка оцінює ймовірність настання ризикових подій та їх потенційний вплив [1].

Стратегія мінімізації ризиків у цифровій моделі не обмежується реагуванням. Вона будується як система трьох рівнів: попередження, адаптації та корекції. Попередження знижує ймовірність виникнення ризику, адаптація забезпечує швидке підлаштування під зміни, а корекція — зменшення наслідків уже реалізованих загроз [3].

Таким чином, цифрові моделі ризик-менеджменту перетворюють управління ризиками з реактивного процесу на прогнозно-аналітичну систему. Це дозволяє підприємствам діяти не в режимі «реагування на проблему», а в режимі її запобігання або значного зменшення впливу ще до моменту реалізації.

Подальший розвиток цього напрямку пов'язаний із глибшою автоматизацією прийняття рішень та інтеграцією моделей ризик-аналізу в загальну систему управління підприємством, де ризик стає не окремою функцією, а частиною загальної цифрової архітектури управління.

Список використаних джерел

1. Aven T. Risk Assessment and Risk Management: Review of Recent Advances. *Reliability Engineering & System Safety*, 2016.
2. Deloitte. Digital Risk Management: The Future of Enterprise Risk. 2022.
3. ISO 31000:2018. Risk management — Guidelines. International Organization for Standardization, 2018.

Чуприна Христина

д. е. н., професор

Вовкович Юрій

здобувач спеціальності 051 «Економіка»

Київський національний

університет будівництва і архітектури

**АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ АДАПТОВАНОЇ
ОПЕРАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПРИ ВІДХИЛЬНОМУ УПРАВЛІННІ**

Ефективність операційних систем управління визначається їх здатністю підтримувати стабільність функціонування в умовах постійних відхилень від запланованих параметрів. У складних проєктних і організаційних системах такі відхилення є не винятком, а постійним елементом середовища, що змушує переглядати класичні підходи до управління. Саме тому адаптація операційних систем стає ключовою характеристикою їхньої ефективності [1].

Адаптована операційна система розглядається як динамічна структура, що здатна змінювати параметри управління залежно від поточного стану процесів. Вона функціонує як система з постійним зворотним зв'язком, де кожне відхилення використовується як основа для коригувального впливу, а не як критична помилка [2].

Відхильне управління базується на принципі безперервного порівняння фактичних і планових параметрів. У випадку виявлення розбіжностей система формує управлінські рішення, спрямовані на мінімізацію відхилень та відновлення рівноваги процесу. Такий підхід дозволяє зменшити накопичення системних помилок і підвищити стійкість функціонування [3].

Оцінювання ефективності адаптованої операційної системи передбачає використання комплексної системи показників. До них належать точність виконання планових параметрів, швидкість реагування на відхилення, рівень ресурсних витрат на коригування та загальна стабільність функціонування системи. Сукупність цих параметрів дозволяє сформулювати інтегральну оцінку ефективності [1].

Методологічну основу аналізу становлять сучасні підходи до управління проєктами та операційними системами, які передбачають системне планування, контроль і координацію процесів. Зокрема, акцент робиться на структурованому управлінні життєвим циклом системи та використанні стандартів управління проєктами [4].

Важливим елементом відхильного управління є цифрова інформаційна підтримка, яка забезпечує збір і обробку даних у режимі реального часу. Використання сучасних інформаційних систем дозволяє підвищити точність виявлення відхилень та швидкість прийняття рішень щодо їх усунення [2].

Окрему роль відіграє стандартизація процесів управління, яка дозволяє уніфікувати підходи до моніторингу, оцінювання та коригування операційних параметрів. Міжнародні стандарти управління проєктами формують основу для побудови ефективних адаптивних систем [3].

Сучасні підходи до управління також передбачають інтеграцію стратегічного та операційного рівнів управління, що дозволяє забезпечити узгодженість прийняття рішень на всіх етапах функціонування системи. Це підвищує її загальну ефективність та здатність до адаптації в умовах змін [4].

Таким чином, ефективність адаптованої операційної системи при відхильному управлінні визначається її здатністю до швидкої реакції на зміни, точного моніторингу параметрів та структурованого прийняття рішень. Поєднання цих елементів забезпечує стабільність функціонування навіть у складних і динамічних умовах.

Список використаних джерел

1. ISO 21502:2020. Project, programme and portfolio management — Guidance on project management. — Geneva : International Organization for Standardization, 2020.
2. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. — Hoboken : Wiley, 2022. — 880 p.
3. PMI. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). — 7th ed. — Newtown Square : Project Management Institute, 2021.
4. Timinger H. Modern Project Management: Structuring, Planning, and Managing Projects. — Weinheim : Wiley-VCH, 2025. — 592 p.

Волощук Катерина

д.ен., професор

професор кафедри економіки, підприємництва,

торгівлі та біржової діяльності

Постой Анна

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

спеціальності G18 «Геодезія та землеустрій»

Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ І СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Значення корпоративної соціальної відповідальності значно зросло в умовах воєнного стану в Україні. Соціально відповідальні підприємства

сприяють не лише економічній стабільності та розвитку, але й відіграють вирішальну роль у підтримці працівників, місцевих громад та різних соціальних ініціатив. У цьому контексті особливу увагу слід звернути на практичний досвід українських компаній, зокрема мережі роздрібної торгівлі EVA, яка активно впроваджує благодійні, освітні та соціальні програми, тим самим слугуючи прикладом відповідальної бізнес-поведінки в Україні.

EVA – найбільша національна мережа роздрібної торгівлі товарами краси та здоров'я в Україні, заснована у 2002 році в місті Дніпро. Компанія спеціалізується на продажу косметики, парфумерії, товарів для дому, дитячих товарів та засобів особистої гігієни. Її роздрібна мережа налічує понад 1100 магазинів по всій країні, а штат працівників перевищує 14 тис осіб. Понад 8 млн споживачів беруть участь у програмі лояльності EVA MOSAIC. Протягом багатьох років EVA неодноразово визнавалася провідним підприємством в українському секторі роздрібної торгівлі непродовольчими товарами.

Після початку повномасштабного вторгнення, EVA потрапила в складну кризову ситуацію, яка суттєво вплинула на її операційні показники та позиції на ринку. Компанія зіткнулася з низкою суттєвих викликів, включаючи тимчасове закриття низки торгових точок, перебої в логістиці та ланцюгах поставок, загрози безпеці та благополуччю працівників, дефіцит певних категорій товарів та зниження купівельної спроможності споживачів. Ці фактори збільшили ризик втрати конкурентних переваг на висококонкурентному ринку роздрібної торгівлі непродовольчими товарами та вимагали від компанії впровадження адаптивних управлінських рішень та посилення своїх ініціатив соціальної відповідальності.

Водночас компанія мала кілька стратегічних переваг, що створили сприятливі умови для подолання кризи та підтримки стабільності ринку. До них належать високий рівень впізнаваності бренду, розгалужена роздрібна мережа, що охоплює різні регіони України, добре налагоджена платформа електронної комерції та значна база лояльних клієнтів. У сукупності ці

фактори посилили здатність компанії адаптуватися до змінних ринкових умов та підтримувати безперервність бізнесу в період підвищеної невизначеності.

Однак аналіз також виявив низку вразливостей. Зокрема, бізнес-модель демонструвала значну залежність від фізичної роботи торгових точок, тоді як підтримка стабільної логістики та безперебійних поставок продукції ставала дедалі складнішою в умовах воєнного стану. Ці обмеження вимагали впровадження адаптивних управлінських заходів, спрямованих на посилення операційної стійкості та забезпечення безперервності обслуговування клієнтів [2].

Вирішення кризової ситуації вимагало скоординованої участі ключових структурних підрозділів компанії, включаючи відділи логістики, ІТ, маркетингу, управління персоналом та операційної діяльності. Їхні спільні зусилля були спрямовані на забезпечення безперервності бізнесу, підтримку якості обслуговування клієнтів та адаптацію операційних процесів до умов воєнного часу. За відсутності своєчасного та ефективного управлінського втручання компанія могла б зіткнутися зі значним зниженням частки ринку, втратою клієнтської бази, погіршенням фінансових показників та зменшенням потенціалу людського капіталу. Визнаючи ці ризики, управлінська команда ініціювала швидку трансформацію бізнес-моделі та впровадила заходи щодо адаптації діяльності компанії до нового економічного середовища.

Антикризова стратегія базувалася на кількох пріоритетних напрямках, включаючи розширення онлайн-каналів продажів, поступове відкриття торгових точок у відносно безпечних регіонах, реструктуризацію логістичних маршрутів, вдосконалення систем доставки, цифровізацію внутрішніх бізнес-процесів та комплексну підтримку співробітників шляхом створення нових робочих місць [3]. Ці заходи сприяли зміцненню стійкості компанії та збереженню її конкурентних позицій в умовах тривалої невизначеності.

Під час впровадження антикризових управлінських рішень компанія активно використовувала сучасні технологічні рішення, включаючи платформу електронної комерції, системи управління взаємовідносинами з

клієнтами (CRM), канали цифрових маркетингових комунікацій, програми лояльності та автоматизовані інструменти управління складами. Інтеграція цих технологій сприяла підтримці безперервності операційної діяльності та підвищенню залученості клієнтів в умовах підвищеної невизначеності.

Водночас, впровадження антикризових заходів супроводжувалося низкою викликів, як от дефіцит запасів, підвищені ризики, пов'язані з транспортуванням продукції, операційну нестабільність у певних регіонах та необхідність забезпечення безпеки працівників. Вирішення цих викликів вимагало впровадження адаптивних управлінських практик та швидкої реконфігурації бізнес-процесів, що і було досягнуто завдяки диверсифікації постачальників, створенню альтернативних логістичних маршрутів, впровадженню гнучкого графіку роботи для працівників та розширенню можливостей онлайн-сервісів. Ці заходи посилили операційну стійкість компанії та покращили її здатність реагувати на зовнішні збої.

В результаті впровадженої антикризової стратегії EVA вдалося зберегти свої лідируючі позиції на українському ринку роздрібної торгівлі косметикою, засобами особистої гігієни та товарами для дому. Значна частина торгових точок поступово відновила роботу, тоді як онлайн-продажі продемонстрували значне зростання. Крім того, компанія зберегла тисячі робочих місць, підтримувала стабільність бренду та забезпечила безперебійне постачання товарів першої необхідності споживачам, незважаючи на труднощі, пов'язані з воєнними умовами.

Впровадження адаптивних управлінських рішень дозволило компанії EVA зміцнити свої конкурентні позиції та продовжити розвиток своєї омніканальної бізнес-моделі, забезпечивши ефективну інтеграцію фізичних роздрібних операцій з цифровими каналами продажів. Такий підхід підвищив стійкість компанії до зовнішніх потрясінь та покращив доступність товарів і послуг для споживачів у воєнних умовах.

Важливим компонентом стратегії розвитку EVA є її рівень корпоративної соціальної відповідальності. У 2025 році завдяки спільним

ініціативам з клієнтами та партнерами компанія накопичила близько 17 млн грн благодійної допомоги, а загальна сума підтримки, наданої з початку повномасштабної війни, перевищила 118 млн грн у рамках 28 соціальних проектів, у яких взяли участь понад 6 млн українців. Компанія систематично спрямовувала ресурси на підтримку Збройних Сил України шляхом надання обладнання, транспортних засобів, засобів зв'язку та предметів першої необхідності, а також допомагає закладам охорони здоров'я, підтримує дітей, які постраждали від військових дій, та надає допомогу притулкам для тварин. Така діяльність демонструє інтеграцію соціальної відповідальності у стратегічні пріоритети компанії та підтверджує її роль як активного учасника у вирішенні суспільних проблем.

Без своєчасного впровадження комплексних антикризових заходів компанія могла б зіткнутися з масовим закриттям торгових точок, значною втратою клієнтів, зниженням фінансових показників та послабленням своїх ринкових позицій. Однак прийняті управлінські рішення забезпечили безперервність бізнесу та створили умови, необхідні для підтримки сталого розвитку в період значної економічної та соціальної турбулентності.

Результати дослідження свідчать про те, що корпоративну соціальну відповідальність в Україні слід розглядати не як додатковий компонент підприємницької діяльності, а як стратегічний механізм зміцнення людського капіталу, розвитку підприємницької культури та підтримки довгострокового соціально-економічного розвитку. Досвід EVA демонструє, що інвестиції в соціальні ініціативи, добробут працівників, освіти та залучення зацікавлених сторін сприяють не лише створенню соціальної цінності, але й підвищенню корпоративної стійкості та конкурентоспроможності.

Крім того, організаційна гнучкість, передові цифрові канали збуту, стійкі логістичні системи та ефективне управління людськими ресурсами є ключовими детермінантами стійкості бізнесу в умовах невизначеності. Особливе значення надається підтримці та розвитку працівників, оскільки орієнтований на людей управлінський підхід зміцнює організаційну стійкість,

підвищує лояльність робочої сили та слугує критичним фактором у забезпеченні довгострокових конкурентних переваг.

Список використаних джерел:

1. Лучко, Г. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні. *Економіка та суспільство*, (67). 2025. URL :
2. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-130>
3. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 серпня 2024 р. № 821-р «Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024-2027 роках». URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80#Text>
4. Швець А. Як EVA формує нову модель соціальної відповідальності воєнного часу. URL : <https://www.dsnews.ua/ukr/economics/yak-eva-formuye-novu-model-socialnoji-vidpovidalnosti-voyennogo-chasu-13122025-447424>.

Врублівська Софія

здобувач спеціальності 051 «Економіка»

Науковий керівник: д.е.н., професор Валінкевич Наталія

Поліський національний університет

ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ

В умовах глобальної нестабільності, посилення конкурентної боротьби, цифрової трансформації бізнес-процесів та наслідків воєнних дій питання ефективного управління витратами набуває особливого значення для забезпечення стійкого функціонування підприємств. Сучасні економічні виклики вимагають від суб'єктів господарювання не лише контролю за витратами, а й формування комплексної політики їх оптимізації, спрямованої на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства. У таких умовах оптимізація витрат стає важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності, фінансової стійкості та адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища [1].

Політика оптимізації витрат являє собою сукупність управлінських рішень, методів та інструментів, спрямованих на раціональне використання

ресурсів підприємства з метою забезпечення максимального економічного результату. На відміну від простого скорочення витрат, оптимізація передбачає пошук такого співвідношення між витратами та результатами діяльності, яке забезпечує довгострокову ефективність функціонування підприємства. Важливим завданням менеджменту є виявлення резервів зниження витрат без погіршення якості продукції, послуг або рівня обслуговування споживачів.

Формування політики оптимізації витрат повинно базуватися на системному підході та враховувати вплив як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. До зовнішніх чинників належать інфляційні процеси, зміни податкового законодавства, нестабільність ринків збуту, коливання цін на енергоносії та сировину, логістичні ризики та трансформаційні процеси в економіці. Внутрішні чинники охоплюють рівень організації виробництва, продуктивність праці, технологічний стан підприємства, ефективність системи управління та якість прийняття управлінських рішень. Саме комплексний аналіз зазначених чинників дозволяє сформувати ефективну систему управління витратами та визначити пріоритетні напрями їх оптимізації.

Особливого значення в сучасних умовах набуває використання інноваційних підходів до управління витратами. Серед найбільш поширених інструментів слід виділити концепції Lean Management, Target Costing, Activity-Based Costing, систему директ-костингу та управління за центрами відповідальності. Застосування зазначених методів дозволяє підприємствам не лише контролювати структуру витрат, а й забезпечувати підвищення ефективності бізнес-процесів [2]. Крім того, цифровізація управлінської діяльності сприяє впровадженню ERP-систем, аналітичних платформ та інструментів бізнес-аналітики, які забезпечують оперативний моніторинг витрат і підтримку процесу прийняття управлінських рішень.

Важливим напрямом реалізації політики оптимізації витрат є підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. Йдеться про

вдосконалення виробничих процесів, автоматизацію операційної діяльності, підвищення продуктивності праці, оптимізацію логістичних процесів та впровадження енергозберігаючих технологій. У сучасних умовах конкурентні переваги підприємств дедалі більше залежать від здатності швидко адаптуватися до змін та ефективно використовувати наявні ресурси. Оптимізація витрат у цьому контексті виступає не лише інструментом економії, а й важливим елементом стратегічного розвитку підприємства [3].

Водночас слід зазначити, що політика оптимізації витрат не повинна обмежуватися виключно заходами щодо скорочення витратних статей. Надмірна економія може негативно впливати на якість продукції, мотивацію персоналу, інноваційну активність та конкурентні позиції підприємства. Тому ефективна політика оптимізації повинна бути збалансованою та орієнтованою на досягнення стратегічних цілей розвитку. Особливо актуальним це є для підприємств, які функціонують в умовах високої невизначеності та потребують забезпечення довгострокової економічної стійкості.

У контексті розвитку підприємництва у сфері туризму та рекреації особливого значення набуває формування ефективної політики оптимізації витрат на основі результатів маркетингових досліджень. Сучасні туристичні та рекреаційні підприємства функціонують в умовах високої конкуренції, нестабільності споживчого попиту та необхідності постійної адаптації до змін ринкового середовища. Саме маркетингові дослідження дозволяють своєчасно виявляти потреби споживачів, оцінювати ринкові тенденції, визначати найбільш перспективні напрями розвитку та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо розподілу ресурсів.

Використання маркетингового інструментарію у поєднанні з механізмами оптимізації витрат сприяє підвищенню економічної ефективності діяльності суб'єктів туристичного бізнесу, зміцненню їх конкурентних позицій та забезпеченню сталого розвитку туристичних дестинацій і рекреаційних територій в умовах сучасних економічних викликів [4].

Отже, формування політики оптимізації витрат є важливою складовою сучасної системи управління підприємством. Ефективна політика повинна базуватися на системному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища, використанні сучасних методів управління витратами, цифрових технологій та інноваційних підходів до організації бізнес-процесів. Реалізація таких заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств, зміцненню їх фінансової стійкості та забезпеченню ефективного функціонування в умовах сучасних економічних викликів.

Список використаних джерел:

1. Крот Ю. М., Пастернак Я. П. Формування ефективної системи управління витратами підприємств. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series Economic Sciences*. 2018.
2. Лопатовська О., Островська О. Інноваційні методи управління витратами в сучасних умовах господарювання. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2023.
3. Котельникова Ю. М., Чумак Г. М., Ворошилова О. М. Управління витратами в умовах цифрової економіки: сучасні моделі та інструменти оптимізації. *Економіка та суспільство*. 2025.
4. Raisa Kozhukhivska, Olena Sakovska, Svitlana Podzihun, Valentyna Lementovska, Ruslana Lopatiuk, Nataliia Valinkevych (2024). Development of Entrepreneurship in the Tourism and Recreation Sphere: Marketing Research. *Studies in Systems, Decision and Control*. 2024. Vol. 487, P.379 – 389.

Зайнчковська Єлизавета

здобувач ОП «Економіка»

Науковий керівник: д.е.н., професор Валінкевич Наталія

Поліський національний університет

**ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА: ЗАГРОЗИ ТА
ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ**

Питання забезпечення високого рівня економічної безпеки підприємств та формування ефективної системи виявлення, оцінювання й мінімізації економічних ризиків сьогодні набувають особливої актуальності. Вплив зовнішніх і внутрішніх чинників постійно створює для вітчизняних підприємств нові виклики у сфері господарської діяльності. За певних умов

такі виклики можуть переростати у загрози або небезпеки, що здатні призвести до фінансових втрат або навіть банкрутства. Запровадження науково обґрунтованої системи ідентифікації ризиків та оцінки ймовірності їх виникнення дає змогу керівництву підприємства своєчасно виявляти, нейтралізувати або зменшувати негативний вплив ризиків і загроз економічній безпеці, що впливають на результати його діяльності.

Економічну безпеку підприємства можна визначити як такий стан його функціонування, за якого забезпечується захист економічних інтересів від внутрішніх і зовнішніх загроз, стабільний розвиток та ефективна діяльність за умови раціонального використання наявних і залучених ресурсів [1].

Система забезпечення економічної безпеки підприємства охоплює такі основні функціональні складові: фінансово-економічну, інтелектуально-кадрову, техніко-технологічну, політико-правову, інформаційну, екологічну та фізичну безпеку. Основою економічної безпеки є системний підхід, який передбачає узгоджену взаємодію окремих елементів системи, що виконують різні функції, але спільно спрямовані на досягнення єдиної мети – забезпечення стабільного та безпечного розвитку підприємства [3].

Основною метою всіх складових системи економічної безпеки підприємства є забезпечення захисту його діяльності від внутрішніх і зовнішніх загроз. Така система орієнтована на виявлення потенційних небезпек, попередження негативних наслідків їх реалізації та підтримання стабільного функціонування підприємства.

Загрозу економічній безпеці підприємства доцільно розглядати як сукупність процесів, явищ або дій, що можуть негативно впливати на його господарську діяльність, фінансову стійкість та розвиток. У разі реалізації загроза трансформується у ризик – подію, що призводить до виникнення різних видів збитків, зокрема матеріальних, і, відповідно, до погіршення фінансово-економічних показників підприємства. У зв'язку з цим своєчасне виявлення та оцінювання загроз є необхідною умовою ефективного управління економічною безпекою підприємства, оскільки дозволяє приймати

обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на мінімізацію або нейтралізацію їх негативного впливу [2].

Зовнішні загрози формуються поза межами підприємства та включають економічні й політичні чинники, природні й техногенні ризики, криміногенну ситуацію, а також вплив з боку держави, конкурентів і контрагентів. В умовах цифровізації особливої актуальності набувають кіберзагрози. Оскільки зовнішні загрози не залежать від діяльності підприємства, ключового значення набуває їх постійний моніторинг і раннє виявлення з метою своєчасної адаптації до змін зовнішнього середовища та мінімізації можливих втрат.

Внутрішні загрози, навпаки, виникають у межах самого підприємства та пов'язані з діяльністю персоналу або недоліками системи управління. На ці загрози підприємство може безпосередньо впливати, тому пріоритетного значення набувають превентивні заходи, зокрема вдосконалення управлінських процесів, ефективна робота з кадрами та підвищення рівня лояльності персоналу.

Головною особливістю управління економічною безпекою підприємства є його комплексний та превентивний характер. Управління у даній сфері передбачає не лише реагування на вже реалізовані загрози, а насамперед систематичне прогнозування ризиків, їх оцінювання та розроблення заходів щодо запобігання можливим негативним наслідкам. Ефективне управління економічною безпекою базується на інтеграції відповідних механізмів у загальну систему управління підприємством, що повинно забезпечувати узгодженість управлінських рішень і підвищувати стійкість підприємства до впливу несприятливих чинників [4].

У сучасних умовах нестабільності зовнішнього середовища конкурентні переваги підприємства виступають не лише чинником забезпечення його ринкових позицій, а й важливим елементом системи економічної безпеки. Формування та розвиток конкурентного потенціалу дозволяють суб'єктам господарювання ефективно протидіяти зовнішнім і внутрішнім загрозам, зберігати фінансову стійкість та адаптуватися до динамічних змін ринкової

кон'юнктури. Як зазначають Н. Валінкевич, М. Коценко, А. Полчанов, О. Русак та Т. Паламарчук (2025), конкурентний потенціал підприємства формується під впливом сукупності ресурсних, організаційних, інноваційних та управлінських факторів, які забезпечують здатність підприємства створювати й утримувати довгострокові конкурентні переваги [5]. У цьому контексті конкурентоспроможність слід розглядати як одну з ключових передумов зміцнення економічної безпеки підприємства та підвищення його стійкості до ризиків.

Особливості управління економічною безпекою підприємства передбачають своєчасну ідентифікацію загроз, оцінювання рівня їх впливу та розроблення комплексу превентивних заходів щодо мінімізації негативних наслідків. До найбільш суттєвих загроз належать посилення конкурентного тиску, нестабільність ресурсного забезпечення, технологічне відставання, зниження інвестиційної активності та зростання невизначеності економічного середовища. За таких умов управління економічною безпекою повинно бути орієнтоване на зміцнення конкурентних переваг шляхом розвитку інноваційного потенціалу, підвищення ефективності використання ресурсів та удосконалення системи стратегічного управління. Відтак конкурентні переваги виступають не лише результатом ефективної господарської діяльності, а й стратегічним інструментом забезпечення економічної безпеки та довгострокового розвитку підприємства. Важливим аспектом забезпечення економічної безпеки підприємства є формування механізмів стратегічної стійкості, що ґрунтуються на розвитку унікальних конкурентних переваг та здатності підприємства генерувати додану вартість в умовах невизначеності. Стійкі конкурентні переваги створюють передумови для зміцнення ринкових позицій, диверсифікації джерел доходів, підвищення інвестиційної привабливості та зниження рівня залежності від негативних впливів зовнішнього середовища. У свою чергу, ефективна система управління економічною безпекою забезпечує захист ресурсного потенціалу, комерційної інформації, інтелектуального капіталу та інших стратегічно важливих активів

підприємства. Це сприяє не лише мінімізації існуючих загроз, а й створює умови для реалізації довгострокових конкурентних стратегій, що забезпечують стабільне економічне зростання та підвищення рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

Крім того, управління економічною безпекою підприємства характеризується необхідністю постійного моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища, гнучкістю управлінських рішень і адаптивністю до змін ринкових умов. Особлива увага повинна приділятися інформаційному забезпеченню, якості управлінських процесів та професійному потенціалу персоналу, оскільки саме ці елементи значною мірою визначають здатність підприємства своєчасно виявляти загрози та ефективно реагувати на них.

Таким чином, економічна безпека підприємства є важливою складовою його стабільного розвитку та ефективного функціонування в умовах зростаючої невизначеності зовнішнього середовища. Забезпечення належного рівня економічної безпеки можливе лише за умови застосування системного підходу, своєчасного виявлення та оцінювання загроз, а також реалізації обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію ризиків і збереження конкурентоспроможності підприємства.

Список використаних джерел:

1. Зайченко К.С., Діма Н.І. Економічна безпека підприємства сутність та роль. Ефективна економіка. 2021. №5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/92.pdf
2. Лойко В.В. Загрози економічній безпеці промислового підприємства промислового підприємства: сутність та класифікація. Ефективна економіка. 2015. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
3. Каламбет С. В., Кириленко Б. О. Економічна безпека як багаторівнева система. Економіка і суспільство. 2016. № 5. С. 344-349.
4. Сосновська О.О., Житар М.О. Економічна безпека підприємства: сутність та ознаки забезпечення. Облік і фінанси. 2018. №3 (81). С.124-132.
5. Valinkevych N., Kotsenko M., Polchanov A., Rusak O., Palamarchuk T. (2025). Conceptual basis of the formation of the competitive potential of the production of organic products. Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal, 11(4), 153–195.

УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ОЦІНКИ В БУДІВНИЦТВІ ЗА ДОПОМОГОЮ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Сучасна будівельна галузь перебуває в умовах активної цифрової трансформації, що зумовлює суттєві зміни в підходах до управління проєктами, контролю якості та оцінювання будівельних процесів. Впровадження цифрових технологій, зокрема інформаційного моделювання будівель (BIM), міжнародних стандартів управління інформацією та аналітичних цифрових платформ, сприяє підвищенню точності оцінки вартості, термінів і ресурсів будівництва [1].

Однією з ключових основ цифровізації будівництва є стандарти серії ISO 19650, які визначають принципи організації та управління інформацією протягом життєвого циклу будівельних об'єктів. Застосування цих стандартів забезпечує структурований підхід до збору, обробки та обміну даними між учасниками будівельного процесу, що суттєво підвищує якість оцінювання проєктних рішень та зменшує ризики помилок [2].

Інструментарій оцінки в будівництві значною мірою трансформується завдяки впровадженню BIM-технологій. BIM (Building Information Modeling) дозволяє створювати цифрові моделі будівель, які містять повну інформацію про конструктивні елементи, матеріали, вартісні показники та етапи реалізації проєкту. Це забезпечує можливість комплексного аналізу витрат, планування ресурсів і прогнозування ефективності ще на стадії проєктування.

Важливим напрямом удосконалення оцінки в будівництві є інтеграція BIM із системами управління даними та цифровими платформами. Такий підхід дозволяє створювати єдине інформаційне середовище, у якому всі

учасники проєкту мають доступ до актуальних даних у режимі реального часу. Це значно підвищує прозорість процесів оцінки та сприяє зменшенню витрат і часових втрат [2].

Окрему роль у трансформації інструментарію оцінки відіграють технології автоматизованого аналізу даних та цифрового моделювання. Вони дозволяють здійснювати порівняльний аналіз альтернативних проєктних рішень, оцінювати ризики та прогнозувати ефективність інвестицій у будівельні проєкти. Використання цифрових інструментів також сприяє підвищенню точності кошторисного оцінювання та оптимізації ресурсного планування [4].

Згідно з дослідженнями Всесвітнього економічного форуму, цифровізація будівельної галузі є одним із ключових факторів підвищення продуктивності та зниження витрат у світовому будівництві. Впровадження інноваційних технологій, зокрема BIM, автоматизації та аналітики даних, дозволяє суттєво підвищити ефективність управління будівельними проєктами та якість прийняття рішень [4].

Водночас процес цифрової трансформації супроводжується низкою викликів, серед яких необхідність стандартизації даних, адаптація нормативної бази, потреба у кваліфікованих кадрах та значні інвестиції у програмне забезпечення. Проте довгострокові переваги цифровізації значно перевищують початкові витрати, оскільки забезпечують підвищення точності оцінки та зниження ризиків у будівельних проєктах [3].

Отже, удосконалення інструментарію оцінки в будівництві за допомогою цифрових технологій є одним із ключових напрямів сучасного розвитку будівельної галузі. Використання BIM-технологій, міжнародних стандартів ISO 19650 та сучасних цифрових платформ забезпечує формування єдиного інформаційного середовища, у межах якого відбувається обмін, обробка та аналіз даних протягом усього життєвого циклу будівельного об'єкта. Це дозволяє підвищити точність кошторисної оцінки, покращити

планування ресурсів та мінімізувати ризики прийняття неефективних управлінських рішень.

Список використаних джерел

1. Eastman C., Teicholz P., Sacks R., Liston K. *BIM Handbook: A Guide to Building Information Modeling for Owners, Designers, Engineers, Contractors, and Facility Managers*. 3rd ed. Hoboken : John Wiley & Sons, 2018. 688 p.
2. ISO 19650-1:2018. *Organization and digitization of information about buildings and civil engineering works, including building information modelling — Information management using building information modelling — Part 1: Concepts and principles*. Geneva : International Organization for Standardization, 2018.
3. ISO 19650-2:2018. *Organization and digitization of information about buildings and civil engineering works, including building information modelling — Information management using building information modelling — Part 2: Delivery phase of the assets*. Geneva : International Organization for Standardization, 2018.
4. World Economic Forum. *Shaping the Future of Construction: A Breakthrough in Mindset and Technology*. Geneva : World Economic Forum, 2016. URL: <https://www.weforum.org>.

Приходько Дмитро

к.т.н., доцент

Івінський Євген

здобувач спеціально 051 «Економіка»

Київський національний

університет будівництва і архітектури

РОЛЬ ОПЕРАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ У ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЧНИХ ПРІОРИТЕТІВ ДЕВЕЛОПЕРСЬКИХ КОМПАНІЙ

Діяльність девелоперських компаній характеризується високим рівнем складності інвестиційно-будівельних процесів, значною капіталомісткістю проєктів та залежністю від зовнішніх ринкових і регуляторних факторів. У таких умовах особливої актуальності набуває формування ефективної операційної моделі підприємства, яка визначає логіку організації внутрішніх процесів та є основою реалізації стратегічних цілей. Узгодженість операційної діяльності та стратегічних пріоритетів виступає ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності девелопера на ринку нерухомості [3].

Операційна модель девелоперської компанії охоплює сукупність взаємопов'язаних процесів, що включають аналіз інвестиційних можливостей, проєктування, фінансування, будівництво та реалізацію об'єктів нерухомості. Її ефективність визначається рівнем координації між учасниками проєкту, якістю управлінських рішень, а також здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Рациональна побудова операційної моделі дозволяє зменшити витрати, скоротити строки реалізації проєктів та підвищити ефективність використання ресурсів [1].

Стратегічні пріоритети девелоперських компаній формуються під впливом ринкових тенденцій, інвестиційного клімату, державного регулювання та рівня технологічного розвитку галузі. До основних стратегічних орієнтирів належать підвищення прибутковості проєктів, диверсифікація портфеля нерухомості, впровадження інноваційних технологій будівництва та підвищення ефективності управління ризиками. Операційна модель виступає інструментом реалізації цих стратегічних напрямів, забезпечуючи їх практичне втілення через організацію внутрішніх процесів підприємства [2].

Важливим аспектом взаємозв'язку операційної моделі та стратегічних пріоритетів є рівень ефективності проєктного управління. Використання сучасних методів управління проєктами дозволяє підвищити точність планування, забезпечити контроль виконання робіт та знизити ризики відхилень від запланованих показників. Це сприяє формуванню більш обґрунтованих стратегічних рішень та підвищенню результативності інвестиційно-будівельної діяльності.

Операційна модель також визначає інноваційну спроможність девелоперської компанії. Підприємства, які впроваджують цифрові технології, автоматизовані системи управління та аналітичні інструменти, отримують можливість оперативно реагувати на зміни ринку та формувати більш гнучкі стратегічні пріоритети. Це забезпечує підвищення ефективності використання ресурсів та зміцнення конкурентних позицій на ринку нерухомості [4].

Отже, операційна модель є ключовим елементом системи управління девелоперською компанією, який безпосередньо впливає на формування її стратегічних пріоритетів. Її якісна організація забезпечує узгодженість внутрішніх процесів, підвищує ефективність реалізації проєктів та сприяє досягненню довгострокових стратегічних цілей підприємства.

Список використаних джерел

1. Бондаренко Д. Ю., Петренко О. С. Цифровізація та проєктний підхід в управлінні будівельними підприємствами. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. С. 45–52.
2. Грищенко І. М., Литвиненко А. С. Стратегічне управління девелоперськими компаніями в умовах трансформації ринку нерухомості. *Економічний вісник університету*. 2023. № 57. С. 112–118.
3. Ковальчук Т. В., Савчук О. П. Операційна ефективність будівельних підприємств як основа їх конкурентоспроможності. *Будівельне виробництво*. 2022. № 74. С. 85–91.
4. Литвиненко О. В. Інноваційні підходи до управління девелоперськими проєктами в Україні. *Проблеми економіки*. 2023. № 2. С. 150–156.

Йохна Віталій

к.е.н., доцент

Шатровський Сергій

здобувач 051 Економіка

Хмельницький національний університет

**НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ЕКОНОМІЧНОЇ
РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ФОРМ ОРГАНІЗАЦІЙНО-СТРУКТУРНОГО
РОЗВИТКУ СЕРВІСНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Сучасний етап економічного розвитку характеризується посиленням конкуренції, динамічною зміною споживчих переваг та необхідністю постійної адаптації підприємств до зовнішнього середовища. Для збереження свого місця на ринку підприємства дедалі частіше вдаються до різноманітних форм організаційно-структурних трансформацій – реструктуризації, диверсифікації, інтеграції, формування мережових і кластерних об'єднань, аутсорсингу та франчайзингу. Деякі з них є економічно привабливими і для сервісних підприємств. Проте вибір напряму трансформації не завжди

супроводжується обґрунтованою оцінкою її економічної результативності, що призводить до неефективного використання ресурсів та втрати конкурентних позицій.

Актуальність дослідження зумовлена відсутністю цілісного науково-методичного підходу, який дозволяв би комплексно оцінювати економічну результативність різних форм організаційно-структурного розвитку саме для підприємств сфери послуг з урахуванням специфіки їхньої діяльності.

Теоретико-методологічні засади організаційного розвитку підприємств закладено у працях учених, які досліджували питання організаційного проектування, управління змінами, інтеграції організаційної взаємодії в процесах диверсифікації бізнесу, економічної стійкості в процесах розвитку тощо [1-5]. Водночас питання порівняльної оцінки альтернативних форм розвитку, формування інтегральних критеріїв результативності та врахування синергетичних і ризикових ефектів залишаються недостатньо розкритими.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні науково-методичних основ оцінки економічної результативності форм організаційно-структурного розвитку сервісних підприємств, що передбачає систематизацію цих форм, визначення системи показників та розроблення методичного інструментарію їх порівняльного аналізу.

Під організаційно-структурним розвитком сервісного підприємства слід розуміти процес цілеспрямованої трансформації його організаційної структури, що супроводжується зміною складу елементів, характеру зв'язків між ними та механізмів координації з метою підвищення адаптивності й результативності діяльності. Доцільно виокремити такі основні форми (табл.1).

Таблиця 1

Форми організаційно-структурного розвитку підприємств

Форми розвитку	Сутність організаційно-структурних змін
Внутрішні (інтенсивні)	Реорганізація підрозділів, перехід до процесно-орієнтованих структур, децентралізація, створення центрів відповідальності

Зовнішні (екстенсивні)	Злиття та поглинання, створення філій і дочірніх структур, географічна експансія
Інтеграційні	Горизонтальна та вертикальна інтеграція, формування холдингів, стратегічних альянсів
Мережеві	Кластери, франчайзингові мережі, віртуальні організації, партнерські екосистеми
Дезінтеграційні	Виділення, аутсорсинг непрофільних функцій, передача процесів на субпідряд

Джерело: побудовано авторами на основі [1; 2].

Кожна форма має власний профіль витрат, ризиків та потенційних вигід, що зумовлює необхідність диференційованого підходу до оцінки. Зокрема, інтенсивні форми характеризуються відносно низькими капітальними витратами та помірним ризиком, але обмеженим потенціалом зростання; екстенсивні та інтеграційні форми мають значний потенціал, проте супроводжуються високими витратами та ризиками; мережеві форми забезпечують гнучкість і масштабованість за рахунок розподілу відповідальності між учасниками; дезінтеграційні форми дозволяють сконцентруватися на ключових компетенціях, але потребують надійних механізмів контролю якості переданих функцій. Та в кожній із таких трансформацій зростає рівень гетерогенності – ресурсної, процесної, клієнтської [1; 2]. І це вимагає більш складних інтеграційних механізмів для збереження цілісності організації та забезпечення її економічної результативності [4]. Натомість відсутність або слабкість таких механізмів спричиняє управлінську дезінтеграцію, конфлікти інтересів, затримки у прийнятті рішень і втрату стратегічного фокуса та економічної стійкості [3].

Економічна результативність розглядається як співвідношення отриманих результатів (приріст доходу, прибутку, вартості підприємства, частки ринку) до витрат ресурсів, пов'язаних із впровадженням відповідної форми розвитку, з одночасним урахуванням рівня ризику та якісних ефектів [3]. На відміну від ефективності, яка фіксує статичне співвідношення «результат – витрати», результативність відображає ступінь досягнення стратегічних цілей організаційно-структурної трансформації у динаміці.

Запропонована система оцінки включає чотири взаємопов'язані блоки.

1) Фінансово-економічний блок – охоплює показники рентабельності діяльності, активів та власного капіталу, динаміку чистого доходу, чисту приведену вартість (NPV) проєкту структурної зміни, внутрішню норму дохідності (IRR) та термін окупності.

2) Ресурсно-витратний блок – включає трансакційні витрати, питомі витрати на одиницю послуги, фондovіддачу, продуктивність праці персоналу та коефіцієнт використання ресурсного потенціалу.

3) Ринково-клієнтський блок – характеризує приріст частки ринку, рівень задоволеності та лояльності клієнтів, темпи зростання клієнтської бази, середній чек і показник утримання споживачів – критично важливі для сервісного сектору.

4) Організаційно-адаптаційний блок – відображає швидкість реакції на зміни середовища, гнучкість структури, рівень керованості, якість послуг та інноваційну активність.

Для інтегральної оцінки доцільно застосовувати метод, що поєднує нормування різнорідних показників, експертне визначення вагових коефіцієнтів та згортку часткових оцінок в інтегральний індекс результативності. Алгоритм передбачає такі етапи:

1. Формування переліку альтернативних форм розвитку, релевантних для підприємства.
2. Відбір та обґрунтування системи показників за чотирма блоками.
3. Збір вихідних даних і нормування показників для забезпечення порівнянності.
4. Визначення вагомості показників методом експертних оцінок або аналізу ієрархій.
5. Розрахунок інтегрального індексу для кожної форми.
6. Коригування результату на коефіцієнт ризику та синергетичний ефект.
7. Вибір оптимальної форми за критерієм максимуму скоригованої результативності.

Інтегральний індекс результативності (I_p) може бути представлений як зважена сума нормованих часткових показників, скоригована на коефіцієнт ризику:

$$I_p = \left(\sum_{i=1}^n \omega_i \times x_i \right) \times (1 - R) \times (1 + S),$$

де w_i – вага i -го показника; x_i – нормоване значення показника; R – інтегральний коефіцієнт ризику; S – коефіцієнт синергії.

Така модель дозволяє порівнювати різні форми розвитку за єдиним критерієм. Особливістю підходу є врахування ризикової складової та синергії. Синергетичний ефект виникає при інтеграційних і мережевих формах за рахунок спільного використання ресурсів, обміну компетенціями, ефекту масштабу та підвищення ринкової сили – що досягається продуманою системою мотивації, яку бере на себе лідер (ініціатор) організаційних трансформацій [5]. У сервісному секторі синергія додатково проявляється через спільну клієнтську базу, перехресні продажі послуг та підвищення впізнаваності бренду. Ризикова складова відображає ймовірність недосягнення запланованих результатів унаслідок організаційних, ринкових та фінансових чинників – опору персоналу змінам, втрати керованості, інтеграційних конфліктів, зниження якості обслуговування на перехідному етапі. Ігнорування цих компонентів призводить до систематичного завищення очікуваної результативності інтеграційних форм, тоді як їх включення дозволяє отримати реалістичну оцінку.

Практична цінність запропонованого інструментарію полягає в можливості його застосування на етапі стратегічного планування розвитку підприємства, коли необхідно обрати з кількох альтернативних сценаріїв трансформації. Розрахунок інтегрального індексу для кожного сценарію з подальшим коригуванням на ризик та синергію формує об'єктивну основу для управлінського рішення й знижує вплив суб'єктивних чинників на вибір форми розвитку. Перспективи подальших досліджень пов'язані з апробацією

методики на емпіричних даних конкретних сервісних підприємств, удосконаленням механізмів визначення вагових коефіцієнтів, а також інтеграцією запропонованого інструментарію в інформаційні системи підтримки управлінських рішень.

Список використаних джерел

1. Gibson C. B., Birkinshaw J. The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*. 2004. Vol. 47(2). P. 209–226.
2. Стадник В.В., Мельничук А.І. Зелений туризм: умови розвитку, партнерські мережі і потенціал диверсифікації сільськогосподарських підприємств. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2017. Том 22, Випуск. 10 (63). С.160-165.
3. Йохна В.М., Рясних Є.Г. Інноваційні технології фінансового менеджменту та їх роль у обґрунтуванні та реалізації стратегії розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2010. № 3, т.3. С. 113–117.
4. Stadnyk V., Yokhna V., Ljubka V. Structural dysmorphia of business processes of service enterprises: essence and impact on competitiveness. *Galician Economic Journal*, 2026. Vol. 98. No 1. P. 128-138.
5. 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.

ЕКОНОМІКО-ЦИФРОВІ ПІДХОДИ ДО ТРАНСФОРМАЦІЇ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ У ПРОЦЕСІ РЕАЛІЗАЦІЇ ВІДНОВЛЮВАЛЬНИХ ПРОЄКТІВ

Економіко-цифрова трансформація будівельних підприємств у сучасних умовах розглядається як комплексний процес інтеграції цифрових технологій та економічних механізмів управління, спрямований на підвищення ефективності реалізації відновлювальних проєктів. Така трансформація охоплює не лише автоматизацію окремих виробничих процесів, а й повну перебудову системи управління підприємством, включаючи планування, контроль, облік ресурсів та прийняття рішень [1].

У процесі реалізації відновлювальних проєктів будівельні підприємства функціонують в умовах високої невизначеності, обмежених ресурсів та жорстких часових рамок. Це вимагає впровадження цифрових інструментів управління, які забезпечують оперативний збір, обробку та аналіз даних щодо виконання будівельних робіт. Особливої значущості набувають системи цифрового моніторингу, що дозволяють контролювати хід реалізації проєктів у режимі реального часу [2].

Економічна складова трансформації полягає у підвищенні ефективності використання фінансових, матеріальних та трудових ресурсів. Завдяки цифровим технологіям з'являється можливість більш точного планування витрат, моделювання альтернативних сценаріїв реалізації проєктів та оцінки ризиків. Це дозволяє зменшити рівень невизначеності та підвищити інвестиційну привабливість будівельних проєктів [3].

Важливим елементом економіко-цифрової трансформації є впровадження інтегрованих інформаційних систем управління будівництвом, зокрема BIM-технологій та хмарних платформ. Вони забезпечують об'єднання всіх учасників будівельного процесу в єдине інформаційне середовище, що сприяє підвищенню координації та узгодженості дій між ними [1].

Додатково цифровізація дозволяє автоматизувати процеси аналізу великих обсягів даних, що формуються під час реалізації будівельних проєктів. Використання аналітичних інструментів дає змогу виявляти відхилення від планових показників, прогнозувати можливі ризики та оперативно коригувати управлінські рішення [2].

Особливу роль у трансформації відіграє кадровий фактор, оскільки ефективність впровадження цифрових технологій безпосередньо залежить від рівня цифрової компетентності працівників будівельних підприємств. Це зумовлює необхідність розвитку системи підготовки та підвищення кваліфікації персоналу у сфері цифрових технологій [4].

Отже, економіко-цифрові підходи до трансформації будівельних підприємств у процесі реалізації відновлювальних проєктів забезпечують підвищення ефективності управління, оптимізацію ресурсів, зниження витрат та прискорення реалізації будівельних програм, що є критично важливим для відновлення інфраструктури.

Список використаних джерел

1. Київський національний університет будівництва і архітектури. Методичні рекомендації з цифрового управління будівельними проєктами. Київ : КНУБА, 2024. 110 с.
2. Мельник О. С., Гончаренко Д. Ф. Цифрові технології управління будівельними підприємствами в умовах трансформації економіки. Економіка будівництва і міського господарства. 2023. № 5. С. 66–72.
3. Павленко І. В., Романюк Т. М. Економічні аспекти цифровізації будівельної галузі України. Проблеми економіки. 2024. № 3. С. 98–105.
4. Сидоренко В. А., Кравченко О. П. Підготовка кадрів для цифрової трансформації будівельної галузі. Будівельне виробництво. 2022. № 73. С. 50–56.

Кільницька Олена

к. е. н., доцент

Поліський національний університет

Ярмова Марина

д.е.н., професор

Поліський національний університет

ЛІДЕРСТВО ТА СУЧАСНА КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА В СИСТЕМІ HR-ТЕХНОЛОГІЙ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасний ринок праці в Україні має значні відмінності від довоєнного етапу 2022 року. Роботодавці підприємств України протягом 5 останніх господарських років функціонують в умовах хронічного дефіциту персоналу вцілому, і його кадрового складу спеціалістів зокрема. Це відбулося не тільки через національні демографічні реалії, старіння та депопуляцію, активні (насамперед зовнішні) міграційні процеси, мобілізацію населення та релокацію бізнесу. На сучасному етапі господарювання вітчизняні підприємства активно змінюють свої організаційні структури та HR-процеси у зв'язку цифровізацією бізнесу, появою нових професій, онлайн зайнятстю, фрілансе, розвитком штучного інтелекту. Більше 70 % підприємств України наразі стикаються з хронічним процесом дефіциту кадрів.

Основні проблеми у сфері використання сучасного інструментарію HR-технологій в умовах сучасних викликів війни в Україні сформовано у результатах досліджень, що опубліковані у роботі [2].

Як далі працювати вітчизняним підприємницьким структурам, державним установам, громадським організаціям в умовах постійної нестачі молоді, професійних кадрів, спеціалістів в умовах сучасних викликів та інноваційних технологічних змін?

Підприємства змушені не тільки підвищувати ціну на робочу силу, задовільнивши насамперед базові матеріальні потреби персоналу, а й змінювати кадрові стратегії та моделі, що орієнтуються на лідерство та нову

корпоративну культуру. Вітчизняні роботодавці адаптують свої HR-технології під реальність кон'юнктури ринку праці України. В умовах постійного дефіциту робочої сили, заробітна плата вітчизняних підприємств набула постійної тенденції до зростання. Використовуючи для порівняння у динаміці рівні заробітної плати у доларах США, встановлено, що за останні 15 господарських років найменший рівень середньомісячної заробітної плати вітчизняних підприємств сформовано у 2016 р. – 173,4. Це половина (50,8 %) від середнього значення протягом 2010-2025 рр. (табл.1).

Зменшення відбулося у результаті вторгнення росії на територію України у 2014 році, надмірних інфляційних процесів (максимум якого зареєстровано Державною службою статистики України у 2015 році на рівні 145 %), різкого зростання курсу валют, який протягом 2010-2014 рр. не відповідав реальним економічним процесам та явищам і як видно за офіційними даними НБУ був зафіксований адміністративними методами державного регулювання на рівні 8 грн за долар. В економіці праці загальноприйнята аксіома, що найбільш позитивні економічні зміни, які забезпечують стійкий розвиток підприємств та передбачають мотивацію до високопродуктивної праці відбуваються якщо середньомісячна заробітна плата працівника перевищує 300 доларів США. Отриманий нами розрахунковий рівень середньомісячної зарплати зайнятих економічною діяльністю в Україні за 2010-2025 рр. становить 341,36 доларів США. На ринку праці України протягом 2022-2025 рр. рівень середньомісячної заробітної плати перевищує 500 доларів США, постійно зростає, проте не забезпечує закриття вільних вакансій як кількісного складу, так і якісних параметрів необхідної робочої сили. Отже, проблема хронічного дефіциту кадрів для підприємств України не вирішується економічним інструментом – підвищенням заробітної плати.

Таблиця 1

Середньомісячна заробітна плата в підприємствах України, доларів США

Рік	Рівень заробітної плати	Індекс до середнього значення, %	Зміна до попереднього року		Курс долара США, НБУ
			Абсолютна, +/-	Відносна, %	
2010	239,5	70,2	50,2	18,3	8,00
2011	289,3	84,7	49,9	20,8	7,94
2012	340,7	99,8	51,4	17,8	7,99
2013	375,3	109,9	34,6	10,2	7,99
2014	393,8	115,4	18,5	4,9	7,99
2015	213,8	62,6	-180,0	-45,7	16,16
2016	173,4	50,8	-40,4	-18,9	25,15
2017	221,5	64,9	48,1	27,7	27,12
2018	275,3	80,6	53,8	24,3	28,01
2019	332,3	97,3	57,0	20,7	27,76
2020	430,5	126,1	98,2	29,5	24,92
2021	437,6	128,2	7,1	1,7	28,19
2022	506,4	148,3	68,9	15,7	28,78
2025	549,7	161,0	43,3	8,5	41,82
Середнє значення	341,36	100,0	25,7	9,7	20,55

Джерело: побудовано автором за даними інформаційно-аналітичного сайту Мінфін [4]

Для вирішення хронічної проблеми кадрового тиску в Україні доцільно застосовувати нову логіку рішень підприємницьких структур, що орієнтована на лідерство, та формування відповідних HR-технологій рекрутингу, найму, адаптації, навчання, оцінки та мотивації, розвитку персоналу. Лідер це не тільки найкраща, сильна, впевнена у собі особистість, яка має стратегію розвитку бізнесу і веде за собою колектив. Це менеджер, який бачить у працівниках потенціал, забезпечує навчання і всебічний розвиток розвитку. Лідер застосовує «дизайн-мислення в HR, що спрямований на вирішення проблем співробітників шляхом розуміння їхніх потреб, тим самим підвищуючи їх лояльність, покращуючи досвід кандидатів та оптимізуючи HR-процеси, що дозволяє трансформувати HR-стратегію з адміністративної на інноваційну» [3]. Крім того корпоративна культура підприємства, що забезпечує внутрішню стійкість та об'єднаність трудового колективу, прозорість, високий рівень залученості та відданості персоналу, здатність бізнесу долати кризові ситуації без втрати ефективності, формує кадрову стратегію успіху суб'єктів господарювання у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Kilnitska, O., & Yareмова, M. (2025). HR-технології мотивації різних поколінь. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*, 2(16), 129-142. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/445>
2. Кільницька О.С., Яремова М.І, Сушицька О.І. Оцінка трудового потенціалу та сучасні HR-технології в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. №55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2901> DOI: 10.32782/2524-0072/2023-55-84
3. Минів, Р. М., & Кільницька, О. С. (2026). Дизайн-мислення у HR-процесах аграрних підприємств. *Актуальні питання економічних наук*, (21). <https://doi.org/10.5281/zenodo.19051583>
4. Середня заробітна плата в Україні в доларах США: український портал про фінанси і інвестиції ТОВ «МінФінМедіа». URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/usd>.

Коваль Нонна

к.е.н., доцент

Кушнір Аліна

здобувачка вищої освіти ОС «Магістр»

спеціальності СІ «Економіка та міжнародні економічні відносини»

Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»

СТАЛИЙ РОЗВИТОК ЯК ОСНОВА ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ

Сталий розвиток сьогодні розглядається як один із ключових напрямів розвитку сучасної економіки. Його основна ідея полягає у забезпеченні економічного зростання без виснаження природних ресурсів та погіршення умов життя майбутніх поколінь. У цьому контексті сталий розвиток поєднує економічні, соціальні та екологічні аспекти, створюючи баланс між ними.

В умовах глобалізації та зростання екологічних і соціальних викликів саме принципи сталого розвитку стають основою довгострокової економічної стабільності. Вони сприяють підвищенню ефективності використання ресурсів, впровадженню інновацій та формуванню відповідального підходу до виробництва і споживання.

Поняття «сталий розвиток» вперше згадується 1987 року в доповіді Г. Х. Брунтланда «Наше спільне майбутнє», де було зазначено, що серед головних

механізмів забезпечення змін є: створення перспектив для покращення існування населення та навколишнього середовища, а також розв'язання проблем розвитку промисловості, енергетики, регіональних та міжнародних відносин. Тобто йдеться про розвиток, що задовольняє потреби суспільства в наш час, проте не ставить під загрозу можливість майбутніх поколінь забезпечувати власні потенційні потреби, а саме мінімізація несприятливих наслідків виснаження природних ресурсів та екологічного забруднення в результаті швидкого соціально-економічного розвитку людства задля майбутнього [1].

Сталий розвиток підприємства забезпечується за рахунок поєднання та збалансованості трьох складових діяльності кожного суб'єкта: економічної, соціальної та екологічної.

Економічна складова передбачає досягнення стабільного прибутку, підвищення ефективності використання ресурсів та забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку. Саме вона створює фінансову основу для подальшого розвитку та впровадження інновацій.

Соціальна складова спрямована на задоволення потреб працівників і суспільства загалом. Вона включає створення безпечних умов праці, підвищення рівня зайнятості, розвиток людського капіталу та забезпечення соціальної відповідальності бізнесу.

Екологічна складова передбачає раціональне використання природних ресурсів, зменшення негативного впливу виробничої діяльності на довкілля та впровадження екологічно безпечних технологій.

Лише за умови гармонійного поєднання цих трьох компонентів підприємство може забезпечити довгостроковий розвиток, зберігаючи при цьому баланс між економічною вигодою, соціальною відповідальністю та екологічною безпекою.



Рис. 1 Ключові складові забезпечення сталого розвитку
Джерело [2]

Зв'язок між цими складовими полягає в тому, що одне лише зростання економічних показників не вирішує соціальних проблем і не гарантує екологічної рівноваги. Концепція сталого розвитку передбачає інтегрований підхід до діяльності підприємств, за якого економічні, соціальні та екологічні цілі розглядаються у взаємозв'язку та досягається їх баланс.

Йдеться про узгодження темпів економічного розвитку з можливостями відновлення природних ресурсів, що є основою довгострокової стабільності та ефективності діяльності підприємства.

Сталий розвиток передбачає насамперед покращення якості життя людей. За умов такої господарської діяльності не завдається шкоди природі та не порушується природні механізми відновлення довкілля. Йдеться про те, щоб економічний розвиток відбувався без виснаження природних ресурсів і без негативного впливу на екологічну рівновагу. Важливим аспектом є також здатність національної економіки бути гнучкою, адаптивною та ефективною. Це означає, що економічна система повинна вміти швидко реагувати на зміни у світі, враховувати нові виклики та підтримувати стабільний розвиток навіть

у складних умовах. Окремо варто відзначити здатність економіки швидко відновлюватися після криз, потрясінь або інших негативних впливів. Така стійкість дозволяє забезпечувати безперервність розвитку та зменшувати наслідки можливих ризиків у майбутньому.

Ефективне вирішення соціальних, економічних та екологічних завдань розвитку передбачає дотримання ряду важливих принципів. Насамперед це забезпечення раціонального розподілу ресурсів, що дозволяє більш ефективно використовувати наявні можливості. Важливо підтримувати стабільний економічний розвиток, який узгоджується зі станом навколишнього середовища та не порушує природний баланс. Також значення має справедливий розподіл природних ресурсів не лише в теперішній час, але й з урахуванням потреб майбутніх поколінь.

Окрему роль відіграє раціональне використання обмежених природних ресурсів, впровадження екологічно безпечних і ресурсозберігаючих технологій, а також ефективна переробка та утилізація відходів. І не менш важливим є збереження стабільності соціальних і культурних систем, зменшення конфліктів між різними народами та культурами, а також забезпечення рівного доступу всіх людей до ресурсів і можливостей.

Крім того, сталий розвиток передбачає дотримання прав і свобод майбутніх поколінь та вирішення важливих гуманітарних проблем, що впливають на розвиток суспільства в цілому.

Таким чином, сталий розвиток виступає не лише концепцією, а й практичним інструментом забезпечення економічного зростання та підвищення якості життя суспільства.

Список використаних джерел

- 1 Брутланд Г. Х. Наше спільне майбутнє. Доповідь Комісії ООН щодо навколишнього середовища та розвитку. 1987.М.: Прогрес, 1988. С. 50
2. Сталий розвиток. Центр екологічного маркування та сертифікації. URL: <https://www.ecolabel.org.ua/stalij-rozvitok>
3. Мацелюх Н. П., Корж М. А. Сталий економічний розвиток України: концептуальні основи, механізми забезпечення та драйвери розвитку. Ефективна економіка. 2021. No 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2021/7.pdf

4. Молдаван Л. В. Соціо-екологічні наслідки агропродовольчої спеціалізації України: причини і способи їх усунення. *Економіка України*. 2023. № 7. С. 72-94. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.07.072>

5. Даценко А. Концептуальні засади проблеми сталого розвитку національної економіки України. *Економіка та суспільство*. №57. 2023. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-6>.

Марчук Єлизавета

здобувачка 051 «Економіка»

Поліський національний університет

Науковий керівник: к. е. н., доцент

Грабчук Інна

ОПТИМІЗАЦІЯ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

В сучасних умовах господарювання вітчизняні підприємства функціонують у середовищі підвищеної економічної нестабільності, що обумовлено інфляційними процесами, коливанням валютних курсів, змінами у податковій політиці та загальною невизначеністю ринку. Разом з тим, стабільний розвиток підприємства залежить не лише від гнучкості систем управління, інвестиційної активності, цифровізації бізнес-процесів, але й ефективності використання внутрішнього ресурсного потенціалу [1, с. 32]. За таких умов особливого значення набуває ефективне управління витратами, яке виступає ключовим фактором забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Оптимізація витрат є складним управлінським процесом, що передбачає не лише їх скорочення, але й раціональне формування структури витрат з урахуванням стратегічних цілей підприємства. В економічній літературі підкреслюється, що необхідність оптимізації витрат зумовлена зростанням вартості ресурсів, посиленням конкурентного тиску та зниженням рівня прибутковості підприємств.

Наразі підприємства змушені шукати внутрішні резерви підвищення ефективності діяльності. Одним із ключових напрямів оптимізації витрат є

удосконалення системи управління ресурсами [1, 4]. Важливу роль тут відіграє аналіз структури витрат, який дозволяє визначити найбільш витратні елементи та виявити можливості їх скорочення без втрати якості продукції або послуг. Зокрема, ефективне управління змінними та постійними витратами сприяє досягненню оптимального співвідношення між обсягом виробництва, витратами і прибутком.

В умовах нестабільної економіки значного поширення набувають сучасні методи оптимізації витрат, серед яких особливе місце займають бюджетування, контролінг та впровадження систем управлінського обліку. Такі інструменти дозволяють забезпечити постійний контроль за витратами, своєчасно виявляти відхилення та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Крім того, важливим є застосування методів ABC- та XYZ-аналізу, що дають змогу ідентифікувати найбільш значущі статті витрат і оптимізувати їх структуру [4].

Не менш важливим напрямом є оптимізація логістичних витрат, які займають значну частку у загальній структурі витрат підприємства. Рационалізація транспортних процесів, оптимізація складських запасів та ефективне управління ланцюгами постачання дозволяють суттєво знизити витрати та підвищити ефективність діяльності підприємства [2, 5].

Важливим аспектом оптимізації витрат є також використання інноваційних підходів та цифрових технологій. Автоматизація бізнес-процесів, впровадження інформаційних систем управління та цифрових платформ сприяють підвищенню прозорості витрат та зменшенню операційних витрат підприємства. Водночас, необхідно враховувати, що надмірне скорочення витрат може негативно вплинути на якість продукції, мотивацію персоналу та довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Таким чином, оптимізація витрат підприємства в умовах нестабільної економіки є багатогранним процесом, що потребує комплексного підходу. Вона передбачає не лише скорочення витрат, але й підвищення ефективності

використання ресурсів, впровадження сучасних методів управління та адаптацію до змін зовнішнього середовища. Ефективна стратегія оптимізації витрат дозволяє підприємствам не лише зберігати фінансову стійкість, але й створювати передумови для довгострокового розвитку [6].

Оптимізація витрат є важливою умовою ефективної діяльності підприємства в умовах нестабільної економіки. Вона передбачає не лише скорочення витрат, а й їх раціональне управління та контроль. Найбільш ефективним є комплексний підхід, що включає аналіз витрат, впровадження сучасних методів управління та використання інноваційних рішень. Водночас важливо уникати надмірного скорочення витрат, щоб не знизити якість продукції та ефективність роботи підприємства. Отже, оптимізація витрат сприяє підвищенню фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Список використаних джерел:

- 1) Бугайчук В., Грабчук І., Шиманська В., Момон Т. Економічний розвиток підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2026. Том 54. №1. С. 28-37
- 2) Грабчук І.Ф., Решетник А.В. Зростання ефективності логістичної діяльності підприємства. *Економіка та підприємництво в умовах сучасних викликів*. Чернівецький національний університет імені Ю. Федьковича. 2024. С. 58
- 3) Декалюк О., Федоришина Л. Оптимізація витрат підприємства: сутність, складові та методи. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1693/1679>.
- 4) Савін С., Джерелюк Ю., Воскресенська О. Напрями оптимізації витрат в системі підвищення якості логістичної діяльності підприємства. URL: <https://heraldes.khmnpu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1835>.
- 5) Волковська Я. В. Оптимізація витрат на прикладі підприємств готельно-ресторанного комплексу. URL: <https://pbo.ztu.edu.ua/article/view/110430>.
- 6) Самодай В., Донський М., Гладун М. Оптимізація управління логістичними витратами в діяльності підприємств. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2848>.
- 7) Ігнатюк В. Оптимізація витрат підприємства (КНЕУ). URL: <https://ir.kneu.edu.ua/>.

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ МОДЕЛЕЙ АДАПТИВНОСТІ В ДЕВЕЛОПЕРСЬКИХ КОМПАНІЯХ НА ОСНОВІ ЕМПІРИЧНИХ КЕЙСІВ

Девелоперські компанії функціонують у середовищі, де зміни ринкових умов, вартості ресурсів та регуляторних вимог відбуваються швидше, ніж завершуються окремі етапи будівельних проєктів. Це формує потребу в моделях адаптивності, які дозволяють компаніям коригувати свої управлінські рішення без втрати загальної ефективності реалізації проєктів [1].

Моделі адаптивності в девелопменті розглядаються як сукупність управлінських, аналітичних та цифрових інструментів, що забезпечують гнучке реагування на зміну зовнішнього та внутрішнього середовища. Їхня ключова особливість полягає у здатності інтегрувати дані з різних рівнів управління та формувати на їх основі сценарії розвитку проєктів [2].

Емпіричний підхід до оцінювання таких моделей передбачає використання реальних кейсів девелоперських компаній, у яких фіксуються зміни параметрів проєкту під впливом зовнішніх факторів. Це дозволяє перейти від теоретичних припущень до фактичного аналізу ефективності адаптаційних механізмів у реальних умовах функціонування компаній [3].

У межах досліджуваних кейсів основними показниками ефективності моделей адаптивності виступають: швидкість прийняття управлінських рішень, здатність до коригування ресурсного планування, рівень відхилень від календарних графіків та фінансова стабільність проєктів. Поєднання цих

показників дозволяє сформувати комплексну оцінку адаптивності девелоперської системи [1].

Важливу роль у підвищенні адаптивності відіграють цифрові технології управління будівельними проєктами. Використання інформаційних систем класу BIM (Building Information Modeling) та платформ проєктного управління забезпечує інтеграцію даних у реальному часі, що значно підвищує якість управлінських рішень [2].

Емпіричні кейси показують, що компанії, які впроваджують цифрові моделі адаптивного управління, демонструють менші затримки у виконанні проєктів та кращу контрольованість витрат. Це пояснюється тим, що адаптивні моделі дозволяють оперативно переналаштовувати ресурси відповідно до поточної ситуації на ринку та на будівельному майданчику [3].

Додатковим фактором ефективності є застосування прогностичної аналітики, яка дозволяє оцінювати потенційні ризики ще до їх фактичного виникнення. Це створює можливість переходу від реактивного до проактивного управління девелоперськими проєктами, що є ключовою ознакою зрілих адаптивних систем [4].

Аналіз емпіричних даних також показує, що ефективність моделей адаптивності значною мірою залежить від рівня інтеграції між підсистемами управління компанії — фінансовою, операційною та проєктною. Чим вищий рівень інтеграції, тим швидше компанія реагує на зовнішні зміни та тим стабільніше виконує свої проєкти [1].

Таким чином, емпіричне тестування моделей адаптивності демонструє їхню високу ефективність у девелоперських компаніях за умови цифрової інтеграції, використання аналітичних інструментів та гнучкої системи управління ресурсами. Це дозволяє знизити рівень невизначеності та підвищити результативність реалізації будівельних проєктів.

Список використаних джерел

1. Arditi D. Project Delivery Systems in Construction Management. — Wiley, 2020.
2. Choi T. M., Hui C. L. Digital Transformation in Construction and Real Estate Development. — Springer, 2023.

3. Пономаренко В. С. Системи управління проєктами в будівництві. — Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021.
4. Тесленко П. О. Цифрові технології в будівельному девелопменті. — Київ: КНУБА, 2022.

Горбач Максим

к.т.н., доцент

Оксенчук Роман

здобувач 051 «Економіка»

Київський національний

університет будівництва і архітектури

ОЦІНЮВАННЯ ГОТОВНОСТІ БУДІВЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Функціонування будівельного бізнесу в умовах підвищеної конкуренції на ринку нерухомості супроводжується ускладненням інвестиційно-будівельних процесів, зростанням вимог до ефективності управління витратами та необхідністю підвищення якості економічного планування. У таких умовах впровадження інноваційних економічних технологій стає визначальним фактором забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємств [2].

Готовність будівельних підприємств до впровадження інноваційних економічних технологій формується під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників. До внутрішніх належать рівень цифрової зрілості компанії, структура управління, фінансові можливості та компетентність персоналу. Зовнішні фактори включають ринкову кон'юнктуру, інвестиційний клімат та ступінь розвитку цифрової інфраструктури. Важливим елементом є здатність підприємства інтегрувати інформаційно-аналітичні системи у процеси економічного планування, бюджетування та контролю витрат [1].

Інноваційні економічні технології у будівництві охоплюють комплекс сучасних інструментів, серед яких цифрові платформи управління проєктами, автоматизовані системи кошторисного розрахунку, технології інформаційного моделювання будівель (BIM), а також аналітика великих даних і прогностичні моделі оцінки витрат. Їх використання дозволяє забезпечити більш точне планування фінансових ресурсів, підвищити ефективність управлінських рішень та мінімізувати ризики перевищення бюджету будівельних проєктів [3].

Методичний підхід до оцінювання готовності будівельного бізнесу передбачає використання системи індикаторів, що характеризують рівень цифрової трансформації підприємства, ефективність управлінських процесів та ступінь впровадження інновацій. У міжнародній практиці такі оцінки базуються на концепції цифрової зрілості організацій, яка дозволяє визначати рівень їх здатності до впровадження нових технологічних рішень та адаптації до змін зовнішнього середовища [1].

Особливе значення має цифровізація фінансово-економічних процесів будівельних підприємств. Впровадження автоматизованих систем управління витратами, цифрового обліку ресурсів та аналітичних платформ сприяє підвищенню прозорості економічної діяльності, зменшенню рівня помилок у розрахунках та покращенню контролю за використанням коштів. Це формує передумови для більш обґрунтованого прийняття управлінських рішень [4].

Водночас рівень готовності будівельного бізнесу до інноваційних економічних технологій залишається нерівномірним. Частина підприємств демонструє високий рівень цифрової інтеграції, тоді як інші продовжують використовувати традиційні підходи до управління витратами. Основними бар'єрами виступають високі витрати на впровадження технологій, недостатній рівень цифрових компетенцій персоналу та обмеженість інвестиційних ресурсів.

Важливою умовою підвищення готовності є розвиток цифрової інфраструктури та впровадження комплексних програм модернізації

управлінських процесів. Міжнародний досвід демонструє, що підприємства, які системно впроваджують інноваційні економічні технології, досягають значного підвищення продуктивності, скорочення витрат та підвищення точності економічного планування [2].

Отже, оцінювання готовності будівельного бізнесу до впровадження інноваційних економічних технологій є комплексним процесом, що охоплює технологічні, організаційні та економічні аспекти діяльності підприємств. Високий рівень готовності забезпечує підвищення ефективності управління, зниження витрат, покращення якості інвестиційних рішень та зміцнення конкурентних позицій на ринку нерухомості.

Список використаних джерел

1. Bockenholt J., Kesting T. Digital maturity models in construction enterprises. *Journal of Construction Innovation*. 2022. Vol. 22(3). P. 211–223.
2. Bryde D., Broquetas M., Volm J. The project benefits of Building Information Modelling (BIM). *International Journal of Project Management*. 2018. Vol. 31(7). P. 971–980.
3. McKinsey Global Institute. *Reinventing Construction: A Route to Higher Productivity*. New York : McKinsey & Company, 2017.
4. Eastman C., Teicholz P., Sacks R., Liston K. *BIM Handbook: A Guide to Building Information Modeling for Owners, Designers, Engineers, Contractors, and Facility Managers*. 3rd ed. Hoboken : John Wiley & Sons, 2018.

Останчук Софія

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля»,

Поліський національний університет

Науковий керівник: доктор філософії з економіки

Коценко Маріна

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЧНОГО ВИРОБНИЦТВА В УКРАЇНІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Сучасні глобальні економічні трансформації, що супроводжуються поглибленням екологічних проблем, зміною споживчих пріоритетів

населення, посиленням вимог до якості та безпечності харчових продуктів, а також активізацією процесів сталого розвитку, зумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до ведення сільськогосподарського виробництва. У цьому контексті органічне виробництво набуває стратегічного значення як один із перспективних напрямів розвитку аграрного сектору економіки, здатний забезпечити баланс між економічною ефективністю, екологічною безпекою та соціальною відповідальністю.

Україна володіє значним потенціалом для розвитку органічного виробництва, що обумовлено наявністю сприятливих природно-кліматичних умов, значних площ сільськогосподарських угідь, відносно низьким рівнем хімічного навантаження на окремі земельні ресурси та зростанням зацікавленості виробників у диверсифікації власної діяльності. Крім того, євроінтеграційні процеси та адаптація національного законодавства до стандартів ЄС створюють додаткові можливості для розширення експортного потенціалу вітчизняної органічної продукції та зміцнення конкурентних позицій українських виробників на міжнародних ринках.

Водночас розвиток органічного сектору в Україні супроводжується низкою системних проблем, серед яких особливої уваги потребують недостатній рівень державної підтримки, складність та витратність процедур сертифікації, обмеженість фінансових ресурсів суб'єктів господарювання, недостатня поінформованість споживачів щодо переваг органічної продукції, а також недосконалість інфраструктури збуту. Додатковими стримуючими чинниками виступають наслідки воєнних дій, порушення логістичних ланцюгів та загальна нестабільність економічного середовища, що суттєво ускладнюють процеси функціонування аграрних підприємств.

Разом із тим глобальні тенденції свідчать про стабільне зростання попиту на органічну продукцію, що обумовлено підвищенням рівня екологічної свідомості населення, прагненням до здорового способу життя та посиленням уваги до принципів відповідального споживання. За таких умов органічне виробництво може стати важливим інструментом забезпечення

продовольчої безпеки держави, підвищення ефективності використання природних ресурсів та стимулювання соціально-економічного розвитку сільських територій.

Перспективними напрямками активізації розвитку органічного виробництва в Україні є удосконалення механізмів державного регулювання та фінансової підтримки органічних виробників, розширення програм міжнародного співробітництва, впровадження інноваційних технологій ведення органічного господарства, розвиток системи інформаційно-консультаційного забезпечення аграріїв, а також формування ефективних маркетингових стратегій просування органічної продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Отже, в умовах глобальних економічних трансформацій органічне виробництво слід розглядати не лише як альтернативний спосіб ведення сільського господарства, але й як стратегічний напрям забезпечення сталого розвитку національної економіки, підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору та інтеграції України до світового економічного простору. Реалізація наявного потенціалу органічного сектору потребує комплексного підходу, що передбачає консолідацію зусиль держави, бізнесу, наукової спільноти та громадянського суспільства задля формування ефективної моделі розвитку органічного виробництва в довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Аверчев О.В., Нікітенко М.П. Органічне виробництво в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. *Таврійський науковий вісник*. 2024. Вип. 136, ч. 1. С. 14–21.
2. Студінська Г., Чемерис М. Проєктне управління органічним виробництвом: фасилітаційні практики, цифрові рішення, сертифікація. *Економіка та суспільство*. 2025. №78. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-42>.

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У сучасних умовах господарювання ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства є одним із ключових факторів забезпечення його конкурентоспроможності, фінансової стійкості та довгострокового розвитку. Рациональне використання матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних та виробничих ресурсів дозволяє підприємствам підвищувати продуктивність праці, оптимізувати витрати та забезпечувати зростання прибутковості діяльності.

В умовах економічної нестабільності, посилення конкуренції та обмеженості ресурсів підприємства змушені вишукувати ефективні шляхи підвищення результативності діяльності. Загалом, важливого значення набуває проблема раціонального використання ресурсного потенціалу, оскільки від рівня ефективності управління ресурсами залежить фінансовий стан підприємства, його інвестиційна привабливість та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Недостатній рівень технічного забезпечення, висока ресурсоемність виробництва, неефективне управління персоналом та зростання виробничих витрат негативно впливають на результати діяльності підприємств, що і обумовлює необхідність дослідження напрямів підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства.

Проблематика формування та ефективного використання ресурсного потенціалу підприємств є предметом досліджень науковців: Бойко В. І., Даниленко А. М., Кравченко М. І., Коломоєць Є. В., Коваленко О. В., Лисиця Ю. О., Лупенко Ю. О., Шашина М. В. Значна увага приділяється

питанням оптимізації структури ресурсів, підвищення продуктивності праці, інноваційного розвитку та впровадження сучасних технологій управління. У наукових працях зазначається, що ефективне використання ресурсного потенціалу забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємств та створює передумови для їх сталого розвитку.

Дослідники наголошують, що сучасні підприємства повинні орієнтуватися на впровадження інноваційних технологій, автоматизацію виробничих процесів та удосконалення системи стратегічного управління ресурсами. Особливого значення набуває розвиток цифрових технологій, які дозволяють підвищувати ефективність використання виробничих та фінансових ресурсів.

Метою статті є дослідження основних напрямів підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства та обґрунтування заходів щодо забезпечення ефективного управління ресурсами в сучасних умовах господарювання.

Ресурсний потенціал підприємства являє собою сукупність матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних та виробничих ресурсів, які забезпечують здійснення господарської діяльності та досягнення стратегічних цілей підприємства. Ефективність використання ресурсного потенціалу визначається рівнем результативності використання наявних ресурсів для забезпечення максимального економічного ефекту [4, с. 45].

Одним із ключових напрямів підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу є технічне та технологічне оновлення виробництва. Впровадження сучасного обладнання, автоматизованих систем управління та інноваційних технологій сприяє підвищенню продуктивності праці, скороченню виробничих витрат та зниженню ресурсоемності продукції. Модернізація виробничих процесів дозволяє підприємствам підвищувати якість продукції та забезпечувати конкурентні переваги на ринку.

Важливе значення має ефективне управління трудовими ресурсами. Підвищення кваліфікації працівників, розвиток системи мотивації персоналу

та удосконалення організації праці сприяють зростанню продуктивності праці та покращенню результатів діяльності підприємства. У сучасних умовах особливо актуальним є формування цифрових компетентностей працівників та розвиток кадрового потенціалу підприємства.

Перспективним напрямом є цифровізація бізнес-процесів. Використання інформаційних технологій, ERP-систем, CRM-платформ та електронного документообігу дозволяє оптимізувати систему управління ресурсами, забезпечити оперативність прийняття управлінських рішень та підвищити ефективність контролю за використанням ресурсів. Цифрова трансформація сприяє скороченню адміністративних витрат та покращенню координації діяльності структурних підрозділів підприємства [3, 7].

Значний вплив на ефективність використання ресурсного потенціалу має система фінансового управління. Раціональне планування фінансових ресурсів, оптимізація структури капіталу та підвищення ефективності інвестиційної діяльності забезпечують фінансову стійкість підприємства та створюють можливості для його розвитку. Важливим завданням є забезпечення ефективного контролю за витратами та підвищення рівня рентабельності діяльності.

Суттєвим напрямом підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу є впровадження ресурсозберігаючих технологій. Раціональне використання сировини, енергетичних ресурсів та матеріалів дозволяє знижувати собівартість продукції та мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище. У сучасних умовах підприємства все більше орієнтуються на принципи сталого розвитку та екологізації виробництва [1. с. 24].

Важливу роль у забезпеченні ефективного використання ресурсів відіграє стратегічне управління підприємством. Формування ефективної системи планування, прогнозування та контролю дозволяє своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати раціональний розподіл ресурсів між основними напрямками діяльності підприємства.

Таким чином, підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу є необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Підприємства, які впроваджують інноваційні технології, здійснюють модернізацію виробництва та забезпечують ефективне управління ресурсами, мають вищий рівень економічної стійкості та фінансової результативності.

Список використаних джерел

1. Бойко В. І. Ресурсозбереження як напрям підвищення ефективності діяльності підприємств.. *Агросвіт*. 2021. № 15. С. 22–28.
2. Даниленко А. М., Кравченко М. І. Інноваційні технології управління ресурсами підприємства. *Науковий вісник Полісся*. 2022. № 3. С. 112–120.
3. Коломoeць Є. В. Цифрова трансформація бізнесу як основа підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 51. С. 63–69.
4. Коваленко О. В. Управління ресурсним потенціалом підприємства в сучасних умовах господарювання. *Економіка України*. 2023. № 8. С. 41–49.
5. Лисиця Ю. О. Стратегії розвитку інноваційного потенціалу підприємства в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64.
6. Лупенко Ю. О. Формування ресурсного потенціалу підприємств в умовах економічної нестабільності. *Економіка АПК*. 2023. № 6. С. 27–35.
7. Шашина М. В., Кочерга О. В. Ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства в умовах цифровізації. *Economic Synergy*. 2024. № 2. С. 18–25.

Рибчинський Марат

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля»,

Поліський національний університет

Науковий керівник: доктор філософії з економіки

Коценко Маріна

**СЕРТИФІКАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується посиленням процесів глобалізації, поглибленням міжнародної економічної інтеграції та зростанням вимог споживачів до якості й безпечності продукції. За таких умов забезпечення конкурентоспроможності підприємств набуває

особливої актуальності, оскільки саме вона визначає можливості суб'єктів господарювання щодо ефективного функціонування, розширення ринкової частки та досягнення стратегічних цілей розвитку [4]. Одним із найважливіших інструментів формування та підтримання конкурентних переваг виступає сертифікація, яка забезпечує офіційне підтвердження відповідності продукції, послуг або систем управління встановленим вимогам стандартів і нормативних документів.

У сучасних умовах сертифікація виходить за межі виключно контрольної функції та перетворюється на дієвий механізм управління якістю, підвищення довіри споживачів і забезпечення стабільності функціонування підприємства. Наявність сертифікованих систем управління якістю та безпечністю продукції створює додаткові можливості для виходу на нові ринки, залучення інвестицій, підвищення ділової репутації та зміцнення ринкових позицій суб'єкта господарювання.

Теоретичні та практичні аспекти сертифікації, управління якістю та конкурентоспроможності підприємств знайшли відображення у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних учених. Значний внесок у розвиток теорії конкурентних переваг зробив М. Портер, який обґрунтував залежність конкурентоспроможності підприємства від здатності формувати унікальні переваги та ефективно реагувати на вплив факторів зовнішнього середовища. Питання забезпечення якості продукції та впровадження систем менеджменту якості досліджували В. Демінг, Дж. Джуран, К. Ісікава та інші науковці, праці яких стали методологічною основою сучасних стандартів управління якістю.

Водночас динамічні зміни ринкового середовища та зростання ролі міжнародних стандартів потребують подальшого наукового осмислення місця сертифікації у системі формування конкурентоспроможності підприємств, що зумовлює актуальність даного дослідження.

У загальному розумінні сертифікація являє собою процедуру незалежного підтвердження відповідності продукції, процесів, послуг або систем управління встановленим вимогам нормативних документів.

Економічна сутність сертифікації полягає у створенні механізму забезпечення довіри між виробником і споживачем шляхом підтвердження належного рівня якості, безпечності та надійності продукції.

В умовах ринкової економіки сертифікація виконує низку важливих функцій, серед яких особливе значення мають захисна, інформаційна, конкурентна та стимулююча. Захисна функція спрямована на забезпечення безпечності продукції для життя та здоров'я споживачів. Інформаційна функція полягає у наданні достовірної інформації щодо характеристик продукції та рівня її відповідності встановленим вимогам. Конкурентна функція забезпечує створення додаткових переваг для виробника шляхом підтвердження високої якості продукції. Стимулююча функція сприяє впровадженню сучасних технологій, удосконаленню виробничих процесів та підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Сертифікація може здійснюватися у різних формах залежно від її мети, сфери застосування та об'єкта оцінювання. Найбільш поширеними є сертифікація продукції та сертифікація систем управління. Якщо перша спрямована на підтвердження відповідності конкретного виду продукції встановленим вимогам, то друга передбачає оцінювання ефективності функціонування управлінських процесів, що забезпечують стабільну якість продукції та послуг.

Особливого значення в сучасних умовах набувають міжнародні стандарти управління якістю, які формують єдині підходи до організації діяльності підприємств незалежно від галузі та країни функціонування. Серед найбільш поширених міжнародних систем варто виокремити стандарти ISO серії 9000, що регламентують вимоги до систем менеджменту якості, а також стандарти ISO 22000 та систему HACCP, спрямовані на забезпечення безпечності харчових продуктів.

Важливою передумовою ефективності сертифікаційної діяльності є дотримання основоположних принципів її здійснення. До таких принципів належать незалежність органів сертифікації, об'єктивність оцінювання,

професійна компетентність експертів, відкритість процедур, достовірність результатів та відповідальність усіх учасників процесу сертифікації. Саме дотримання зазначених принципів забезпечує високий рівень довіри до сертифікатів відповідності та створює передумови для ефективного функціонування системи технічного регулювання.

Сучасна нормативно-правова база сертифікаційної діяльності формується під впливом міжнародних тенденцій розвитку систем управління якістю та гармонізації національного законодавства з міжнародними вимогами. Особливого значення набувають процеси адаптації національних стандартів до вимог міжнародних організацій зі стандартизації, що забезпечує взаємне визнання результатів оцінки відповідності та сприяє розвитку міжнародної торгівлі.

Конкурентоспроможність підприємства є складною багатокомпонентною економічною категорією, яка характеризує здатність суб'єкта господарювання ефективно функціонувати в умовах конкурентного середовища та забезпечувати стійкі переваги над іншими учасниками ринку. Вона формується під впливом численних внутрішніх і зовнішніх факторів, серед яких особливе місце займають якість продукції, ефективність управління, інноваційний потенціал, фінансова стійкість, маркетингова політика та репутація підприємства.

Сертифікація здійснює безпосередній вплив на більшість зазначених складових конкурентоспроможності. Передусім вона сприяє підвищенню рівня довіри споживачів, оскільки сертифікована продукція сприймається як більш якісна, безпечна та надійна. Крім того, впровадження сертифікованих систем управління якістю забезпечує оптимізацію внутрішніх процесів підприємства, підвищення продуктивності праці, скорочення виробничих втрат та зменшення кількості дефектної продукції.

Важливим аспектом впливу сертифікації на конкурентоспроможність є можливість виходу підприємства на міжнародні ринки. У сучасних умовах наявність сертифікатів відповідності міжнародним стандартам часто виступає

обов'язковою умовою участі у міжнародних торговельних відносинах. Саме тому сертифікація розглядається як один із ключових інструментів інтеграції підприємств у глобальні виробничі та збутові ланцюги. Не менш важливим є вплив сертифікації на інвестиційну привабливість підприємства. Для потенційних інвесторів наявність сертифікованих систем управління є свідченням високого рівня організації бізнес-процесів, прозорості діяльності та орієнтації на довгостроковий розвиток. Це сприяє залученню фінансових ресурсів і створює додаткові можливості для реалізації інноваційних проєктів.

Водночас сертифікація сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства та зміцненню його ділової репутації. У сучасних умовах споживачі дедалі більше уваги приділяють не лише функціональним характеристикам продукції, а й відповідності виробничих процесів принципам соціальної відповідальності, екологічної безпеки та сталого розвитку. Саме тому інтеграція сертифікаційних систем у загальну стратегію розвитку підприємства дозволяє забезпечити його довгострокову конкурентоспроможність.

Таким чином, сертифікація є важливим інструментом формування та зміцнення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах господарювання. Її значення полягає не лише у підтвердженні відповідності продукції чи систем управління встановленим стандартам, а й у створенні передумов для підвищення ефективності діяльності, зміцнення довіри споживачів, розширення ринків збуту та забезпечення стабільного економічного розвитку.

Список використаної літератури

1. Закон України «Про стандартизацію»: Закон України від 5 червня 2014 р. № 1315-VII. Відомості Верховної Ради України. 2014. № 31. С. 1058.
2. ISO 9001:2015 Quality Management Systems Requirements Geneva: International Organization for Standardization, 2015.
3. ISO 22000:2018 Food Safety Management Systems Requirements for any organization in the food chain. Geneva: International Organization for Standardization, 2018.
4. HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points). Codex Alimentarius Guidelines. – FAO/WHO, 2020.
5. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. – Київ: Наш Формат, 2021. – 592 с.

6. Ковшова І. О., Нестеров Є. А. Сертифікація продукції як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства: монографія. – Київ: КНЕУ, 2021. – 218 с.
7. Вербівська Л. В. Функціональне значення сертифікації, стандартизації та управління якістю продукції в сучасних бізнес-процесах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. С. 78-87. DOI: 10.32782/2524-0072/2023.

Малихіна Оксана

д. е. н, професор

Різун Дмитро

здобувач 051 «Економіка»

Київський національний

університет будівництва і архітектури

ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВИХ ЗАСОБІВ КОНТРОЛЮ РЕСУРСНИХ І ЧАСОВИХ ПАРАМЕТРІВ У ДИНАМІЧНИХ УМОВАХ ПРОЄКТНОЇ ВЗАЄМОДІЇ

Ефективне управління проєктами на пряму залежить від здатності контролювати ресурсні та часові параметри виконання робіт. У складних проєктних середовищах, де взаємодія між учасниками постійно змінюється, традиційні методи планування вже не забезпечують достатнього рівня точності та оперативності. Це формує потребу у використанні цифрових засобів моніторингу, які дозволяють відстежувати стан проєкту в режимі реального часу [4].

Сучасний підхід до управління проєктами передбачає інтеграцію цифрових інструментів у всі етапи реалізації проєкту — від планування до контролю виконання. Такі системи забезпечують безперервний збір та обробку даних щодо використання ресурсів, строків виконання робіт та відхилень від планових показників [2].

Динамічні умови проєктної взаємодії характеризуються постійними змінами параметрів середовища, що впливають на хід реалізації проєкту. До таких змін належать коригування обсягів робіт, перебої у постачанні ресурсів,

зміна вартості матеріалів та вплив зовнішніх факторів. У таких умовах важливо не лише фіксувати відхилення, а й прогнозувати їх наслідки для загального графіка проєкту [3].

Методологічну основу цифрового моніторингу становлять сучасні підходи до управління проєктами, які передбачають використання інформаційних систем, аналітичних платформ та автоматизованих інструментів контролю. Зокрема, значний внесок у розвиток цих підходів зробили дослідження у сфері управління проєктами та програмами, де акцент робиться на системності та адаптивності управлінських рішень [1].

Формування цифрових засобів контролю передбачає створення інтегрованої системи збору, обробки та аналізу даних. На першому етапі здійснюється автоматизоване отримання інформації з різних джерел — управлінських систем, фінансових модулів та виробничих платформ. На другому етапі дані підлягають аналітичній обробці з використанням методів оцінювання ефективності та прогнозування [2].

Важливу роль у підвищенні ефективності управління відіграє концепція інноваційного менеджменту, яка передбачає використання сучасних цифрових технологій для підвищення адаптивності підприємства. Це дозволяє формувати більш гнучкі моделі управління ресурсами та часом виконання проєктів [3].

Ключовим елементом цифрового моніторингу є система індикаторів ефективності, яка дозволяє оцінювати стан виконання проєкту за ключовими параметрами. Вона забезпечує своєчасне виявлення відхилень та створює основу для прийняття управлінських рішень щодо коригування планів [2].

Практичне значення цифрових систем контролю полягає у можливості їх інтеграції в систему управління будівельними та інфраструктурними проєктами. Це дозволяє підвищити точність планування, зменшити ризики перевищення строків та забезпечити ефективне використання ресурсів [4].

Таким чином, формування цифрових засобів моніторингу ресурсних і часових параметрів є ключовим елементом сучасного проєктного

менеджменту. Використання таких інструментів дозволяє забезпечити більш точне планування, підвищити контрольованість процесів та мінімізувати відхилення від запланованих показників.

Список використаних джерел

1. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. Wiley, 2017.
 2. Бушуєв С. Д., Бушуєва Н. С. Управління проєктами та програмами в умовах сталого розвитку. Київ : Самміт-Книга, 2010.
- Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент і маркетинг : навчальний

Чайковський Андрій

здобувач вищої освіти ОС «Бакалавр»

спеціальності 051 «Економіка»

Науковий керівник: д.е.н., професор Наталія Валінкевич

Поліський національний університет

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Виробничий потенціал підприємства є однією з найважливіших економічних категорій, що визначає можливості суб'єкта господарювання щодо ефективного здійснення виробничої діяльності, досягнення стратегічних цілей та забезпечення конкурентоспроможності в умовах динамічного ринкового середовища. Сучасні умови функціонування підприємств вимагають раціонального формування та ефективного використання наявних ресурсів, що актуалізує необхідність поглибленого дослідження теоретичних засад формування виробничого потенціалу.

У науковій літературі відсутній єдиний підхід до трактування поняття «виробничий потенціал підприємства». Одні дослідники розглядають його як сукупність ресурсів, якими володіє підприємство для здійснення виробничої діяльності, інші акцентують увагу на здатності цих ресурсів забезпечувати досягнення запланованих результатів. Водночас найбільш комплексним є

підхід, згідно з яким виробничий потенціал являє собою інтегровану систему взаємопов'язаних елементів, що характеризують можливості підприємства щодо виробництва продукції або надання послуг відповідно до потреб ринку.

Формування виробничого потенціалу підприємства здійснюється під впливом низки внутрішніх та зовнішніх чинників. До внутрішніх чинників належать рівень технічного оснащення виробництва, забезпеченість трудовими ресурсами, стан матеріально-технічної бази, ефективність організаційної структури управління, фінансові можливості підприємства, рівень інноваційної активності та якість управлінських рішень. Зовнішні чинники включають кон'юнктуру ринку, державне регулювання, рівень розвитку науково-технічного прогресу, інвестиційний клімат, конкурентне середовище та загальні макроекономічні умови функціонування.

Структура виробничого потенціалу є складною та багатокомпонентною. До її основних складових належать виробничо-технічний, трудовий, матеріальний, фінансовий, інформаційний та інноваційний потенціали. Виробничо-технічний потенціал характеризується сукупністю основних засобів, виробничих потужностей та технологічного забезпечення підприємства. Трудовий потенціал відображає професійні компетентності працівників, їх кваліфікацію, досвід та здатність до адаптації в умовах змін. Фінансовий потенціал визначає можливості підприємства щодо залучення та ефективного використання фінансових ресурсів для підтримки та розвитку виробничої діяльності.

Особливого значення в сучасних умовах набуває інноваційна складова виробничого потенціалу, оскільки саме впровадження новітніх технологій, автоматизація виробничих процесів, цифровізація управління та використання сучасних інформаційних систем сприяють підвищенню продуктивності праці та ефективності функціонування підприємства. Інноваційна спрямованість розвитку виробничого потенціалу забезпечує можливість швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища та формування стійких конкурентних переваг.

Процес формування виробничого потенціалу підприємства повинен ґрунтуватися на принципах комплексності, системності, цілеспрямованості, збалансованості та адаптивності. Принцип комплексності передбачає врахування всіх складових потенціалу та взаємозв'язків між ними. Системний підхід забезпечує розгляд виробничого потенціалу як цілісної системи, ефективність функціонування якої залежить від узгодженості окремих елементів. Принцип адаптивності спрямований на забезпечення здатності підприємства реагувати на зміни зовнішнього середовища та коригувати напрями розвитку відповідно до нових викликів.

Ефективне формування виробничого потенціалу потребує застосування сучасних методів оцінювання та управління. Серед найбільш поширених методичних підходів виокремлюють ресурсний, результативний, функціональний та інтегральний. Ресурсний підхід базується на оцінці забезпеченості підприємства необхідними ресурсами. Результативний підхід орієнтований на аналіз кінцевих результатів діяльності та ефективності використання наявного потенціалу. Інтегральний підхід дозволяє здійснити комплексну оцінку рівня розвитку виробничого потенціалу шляхом узагальнення системи кількісних та якісних показників.

Таким чином, виробничий потенціал підприємства є багатогранною економічною категорією, яка характеризує сукупні можливості підприємства щодо ефективного здійснення виробничої діяльності та забезпечення сталого розвитку. Формування виробничого потенціалу повинно здійснюватися на основі системного підходу з урахуванням впливу внутрішніх і зовнішніх чинників, сучасних тенденцій інноваційного розвитку та необхідності підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

Список використаних джерел:

1. Ковальська Л. Економіка підприємства: підручник. Л. Ковальська, І. В. Кривов'язюк. – К.: Видавничий дім «Кондор», 2024. 700 с.
2. Кузьмін О. Є., Шпак Н. О. Управління потенціалом підприємства. – Львів: Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2012.
3. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах війни: виклики сьогодення та перспективи розвитку / Крамар І. Ю. та ін. // Колективна монографія, Тернопіль. 2024. С. 134–148.
4. Руденко С. В. Економічний потенціал підприємства: формування та використання. – Харків: ХНЕУ, 2010.

Чобіток Вікторія

д.е.н., професор

Пополітов Данило

здобувач D7 Торгівля

Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна

ТРАНСФОРМАЦІЯ СВІТОВИХ РИНКІВ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Сучасна глобальна економіка переживає глибоку структурну трансформацію, зумовлену переходом від традиційної лінійної моделі до зеленої, циркулярної та низьковуглецевої економіки. Після 2022 року цей процес значно прискорився через енергетичну кризу, геополітичні потрясіння, зокрема повномасштабне військове вторгнення в Україну, інфляційні шоки та посилення кліматичних ризиків. Світові ринки, такі як: енергетичні; аграрні; фінансові та торговельні, переорієнтовуються на декарбонізацію, ресурсоефективність, стійкість ланцюгів постачання, ESG-критерії та цифрові технології, які забезпечують декаплінг (decoupling), сутність якого полягає у відокремленні економічного зростання від зростання споживання ресурсів і обсягів викидів.

Головними пріоритетами є розвиток відновлюваних джерел енергії (ВДЕ), зелений водень, циркулярна економіка, ESG-інвестування та «зелена» торгівля. Екологічні стандарти, зокрема механізм коригування вуглецевих кордонів ЄС (СВАМ), стають новими правилами глобальної торгівлі, а приватний сектор через зелене фінансування активно впливає на трансформацію.

Особливе місце в цій трансформації посідає Китай, який завдяки масштабним державним інвестиціям, контролю над критичними матеріалами та масовому виробництву зайняв провідні позиції у глобальному виробництві зелених технологій. У 2025 році Китай встановив рекордні потужності сонячної енергетики, більше, ніж увесь інший світ разом узятий, і домінує у

виробництві сонячних панелей (понад 80 %), електромобілів, батарей та вітрового обладнання. Так звані «нові три» галузі – електромобілі, батареї та сонячна енергетика, стали головним драйвером зростання китайської економіки, забезпечивши понад третину приросту ВВП країни. Завдяки низьким цінам і масштабам Китай витісняє конкурентів, створюючи технологічну залежність багатьох країн від своїх поставок і суттєво перерозподіляючи глобальні ланцюги вартості [1].

Китай не лише лідирує в обсягах виробництва, а й активно експортує технології та готову продукцію, особливо в країни Глобального Півдня, дозволяє йому зміцнювати геоекономічний вплив, тоді як західні країни намагаються відповідати через субсидії (наприклад, Inflation Reduction Act у США) та протекціоністські заходи. Домінування Китаю робить зелені технології доступнішими, але водночас створює ризики монополізації та залежності для решти світу.

Енергетичні ринки трансформуються найшвидше, де пріоритетами стали розвиток ВДЕ, енергетична безпека та декарбонізація. Механізм СВАМ задає глобальні стандарти, оподатковуючи імпорт відповідно до вуглецевого сліду продукції. Китай лідирує завдяки рекордним темпам введення потужностей і домінуванню у виробництві зелених технологій, що дозволяє йому експортувати відповідну продукцію за конкурентними цінами, що є підтвердженням трансформації світових ринків у контексті сталого розвитку.

Для України, не зважаючи війну та руйнування енергетичної інфраструктури, частка ВДЕ продовжує зростати. Країна відновлює потужності, розвиває проєкти зеленого водню та планує стати енергетичним хабом для Європи. Однак СВАМ створює додаткові витрати для традиційних секторів експорту, змушуючи промислові підприємства прискорювати на альтернативні види енергії [2].

Аграрні та продовольчі ринки орієнтуються на стале землеробство, зменшення викидів парникових газів і ланцюги постачання без вирубки лісів. Для України як одного з ключових експортерів зернових і олійних культур це

означає необхідність адаптації виробництва до жорстких європейських екологічних вимог. Українські агрокомпанії, активно впроваджують сталі практики, що допомагають зберігати конкурентоспроможність на ринку ЄС.

Фінансові ринки активно переходять до ESG-інвестування як нової норми. Обсяг стійких інвестицій у світі перевищив 35 трлн доларів США у 2025 році та продовжує зростати. Для українського бізнесу дотримання ESG-критеріїв стає важливою умовою залучення коштів на повоєнну відбудову від Європейський банк реконструкції та розвитку та інших міжнародних партнерів. Компанії, які інтегрують ESG у власну стратегію, зокрема Метінвест, SoftServe та Deloitte, отримують кращий доступ до фінансування та вищу інвестиційну привабливість [3].

Торговельні ринки зазнають глибокої «зеленої» переорієнтації. Екологічні стандарти стають одночасно бар'єрами для традиційного експорту та потужними стимулами до модернізації. Китай активно використовує свої переваги у сфері зелених технологій для розширення присутності, особливо в країнах, що розвиваються. Для України, де частка експорту до ЄС залишається високою, вплив СВМ є відчутним: у першому кварталі 2026 року окремі металургійні підприємства втратили значні обсяги замовлень через додаткові платежі [2].

Трансформація світових ринків створює нові виклики. Серед них – ризик «зеленого протекціонізму», технологічна залежність від Китаю, глибока нерівність між глобальною Північчю та Півднем, а також геополітична конкуренція за критичні мінерали. Для України особливо актуальними є ризики для традиційного експорту металургії та агропродукції. За оцінками експертів, вплив СВМ на сталеливарний сектор може призвести до втрати до 2,1 % ВВП країни до 2030 року, а короткострокові втрати експорту до ЄС у 2026–2027 роках можуть сягнути 1,4 млрд дол. США [4].

Перспективи трансформації пов'язані зі створенням нових «зелених» робочих місць, технологічними інноваціями, цифровізацією економіки та появою цілих сегментів циркулярних бізнес-моделей. Україна має

стратегічний шанс інтегруватися в європейські ланцюги доданої вартості через зелену трансформацію, цифровізацію та прискорену євроінтеграцію. В Україні, є активно процес модернізації інфраструктуру відповідно до Цілей сталого розвитку (SDG), впроваджують цифрові рішення та екологічні стандарти, що посилює їхню роль у міжнародній логістиці [5]. Успіх залежатиме від ефективної державної політики, міжнародної підтримки, залучення приватного сектору та забезпечення справедливого переходу сталого розвитку.

Отже, після 2022 року трансформація світових ринків набула прискореного, геополітизованого та екологічно орієнтованого характеру. Сталий розвиток перетворився на ключовий фактор конкурентоспроможності національних економік. Домінування Китаю в зелених технологіях суттєво змінює глобальні потоки торгівлі та інвестицій, тоді як для України цей процес є не лише викликом, а й стратегічним «вікном» можливостей для європейської інтеграції та стійкого повоєнного відновлення.

Список використаних джерел

1. Myllyvirta L., Schaepe B. Analysis: Clean energy drove more than a third of China's GDP growth in 2025. *Carbon Brief*. 2026. URL: <https://www.carbonbrief.org/analysis-clean-energy-drove-more-than-a-third-of-chinas-gdp-growth-in-2025/>
2. GMK Center. Вплив CBAM на залізорудну та сталеливарну промисловість України : аналітичний звіт. Київ. 2026. URL: https://gmk.center/wp-content/uploads/2026/03/CBAM_study_2026_30032026_ENG.pdf
3. Переосмислення ESG 2026: сталий розвиток і цінність. Women on Boards Ukraine, 2026.
4. German Economic Team. How big will the short-term impact of CBAM be for Ukraine? : newsletter NL 203. Berlin, 2026. URL: <https://www.german-economic-team.com/en/newsletter/how-big-will-the-short-term-impact-of-cbam-be-for-ukraine/>
5. Станєва Я. М. Застосування цілей сталого розвитку Організації Об'єднаних Націй у портовій системі України. *Сталий розвиток економіки*. 2026. № 1 (58). С. 569–575. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-74>.
6. Чобіток В., Нестеренко Р., Гох І. (2026). Формування принципів корпоративного комплаєнсу в управлінні підприємствами критичної інфраструктури в умовах європейської інтеграції. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*. (2), 300–309. <https://doi.org/10.31891/mdes/2026-20-38>.

РОЛЬ ESG-СТРАТЕГІЙ У РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНО-ЕКОЛОГІЧНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

У ХХІ столітті людство дедалі гостріше стикається з наслідками екологічних криз, ресурсного виснаження та соціально-економічної нестабільності, що зумовлює переосмислення традиційних моделей економічного розвитку. У цих умовах концепція сталого розвитку перестає бути лише декларативною парадигмою й трансформується у стратегічний орієнтир для держав, бізнесу та суспільства. Особливого значення набувають ESG-стратегії, які формують нову архітектуру корпоративного управління, орієнтовану на поєднання економічної ефективності, екологічної відповідальності та соціальної справедливості.

ESG (Environmental, Social, Governance) - це система екологічних, соціальних та управлінських критеріїв оцінки діяльності компанії, яка відображає рівень її відповідальності перед суспільством, навколишнім середовищем і зацікавленими сторонами. ESG-підхід ґрунтується на принципах сталого розвитку та передбачає інтеграцію екологічної безпеки, соціальної відповідальності й ефективного корпоративного управління у стратегічну діяльність підприємства.

Екологічний компонент охоплює раціональне використання природних ресурсів, зменшення рівня забруднення та управління екологічними ризиками. Соціальний аспект характеризує взаємодію компанії з працівниками, громадами та суспільством загалом, зокрема забезпечення безпечних умов праці, підтримку соціальних ініціатив і дотримання принципів рівності. Управлінський критерій визначає рівень прозорості корпоративного управління, етичність ведення бізнесу, захист прав акціонерів та ефективність системи управління компанією [1].

Інноваційно-екологічне підприємництво в цьому контексті виступає не лише як форма господарської діяльності, а як інструмент структурної трансформації економіки, спрямованої на мінімізацію негативного антропогенного впливу та формування нових моделей взаємодії між бізнесом, суспільством і природним середовищем. Розвиток екологічних інновацій, циркулярних бізнес-моделей, «зелених» технологій та відповідального інвестування дедалі більше залежить від здатності підприємств інтегрувати ESG-підходи у стратегічне планування та управлінські процеси. У цьому аспекті ESG-стратегії стають каталізатором інноваційних змін, стимулюючи появу нових ринків, фінансових механізмів і технологічних рішень.

З огляду на зростання ролі ESG-підходів у сучасній економіці, інноваційно-екологічне підприємництво дедалі більше орієнтується на інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських принципів у стратегічну діяльність підприємств. Упровадження ESG-стратегій дозволяє бізнесу не лише адаптуватися до глобальних викликів сталого розвитку, але й формувати нові конкурентні переваги через екологічні інновації, соціальну відповідальність та ефективне корпоративне управління (табл. 1).

Таблиця 1

Компоненти ESG-стратегія у системі розвитку інноваційно-екологічного підприємництва

Аспект ESG	Компонент стратегії	Сутність компонента
Екологічний аспект	Екологізація виробничої діяльності	Спрямування діяльності підприємства на зменшення негативного впливу на довкілля через впровадження «зелених» технологій, ресурсозбереження та розвиток циркулярної економіки.
Соціальний аспект	Управління природними ресурсами	Раціональне використання енергії, води та сировини, застосування відновлюваних джерел енергії та скорочення викидів CO ₂ .
	Екологічні інновації	Розроблення та впровадження екологічно безпечних продуктів, технологій і бізнес-моделей, орієнтованих на сталий розвиток.
	Розвиток людського капіталу	Забезпечення безпечних умов праці, підтримка професійного розвитку працівників та формування інноваційної корпоративної культури.

	Соціальна відповідальність бізнесу	Реалізація соціальних та екологічних ініціатив, підтримка місцевих громад і дотримання принципів інклюзивності та рівності
	Взаємодія зі стейкхолдерами	Формування партнерських відносин із працівниками, споживачами, громадами та іншими зацікавленими сторонами
Управлінський аспект	Прозоре корпоративне управління	Забезпечення відкритості управлінських процесів, етичності ведення бізнесу та дотримання принципів доброчесності
	ESG-звітність та контроль	Впровадження систем моніторингу, аудиту та нефінансової звітності для оцінки екологічних і соціальних результатів діяльності
	Інноваційне стратегічне управління	Інтеграція ESG-принципів у стратегічне планування підприємства з метою забезпечення довгострокової стійкості та конкурентоспроможності

Джерело: складено автором на основі [3]

Кожен із компонентів ESG формує окремий напрям трансформації підприємницької діяльності, проте лише їх комплексна інтеграція забезпечує досягнення довгострокової стійкості бізнесу.

Екологічний, соціальний та управлінський аспекти ESG формують комплексну основу розвитку інноваційно-екологічного підприємництва. Екологічний компонент спрямований на впровадження «зелених» технологій, ресурсозбереження та принципів циркулярної економіки, що забезпечує зниження негативного впливу на довкілля. Соціальний аспект акцентує увагу на розвитку людського капіталу, корпоративній соціальній відповідальності та взаємодії зі стейкхолдерами, створюючи сприятливе середовище для інновацій. Управлінський компонент забезпечує прозорість, етичність та стратегічність корпоративного управління, що підвищує інвестиційну привабливість і стійкість підприємства в умовах сучасних економічних трансформацій.

Отже, роль ESG-стратегій у розвитку інноваційно-екологічного підприємництва полягає у формуванні нової моделі ведення бізнесу, яка поєднує економічну ефективність, екологічну відповідальність та соціальну орієнтованість. Інтеграція ESG-принципів сприяє активізації інноваційної діяльності, розвитку «зеленої» економіки, підвищенню

конкурентоспроможності підприємств і забезпеченню їх довгострокової стійкості в умовах глобальних викликів сталого розвитку.

Список літературних джерел

1. Що таке ESG та чому це важливо для українського бізнесу. *Youcontrol.com.ua*. URL: <https://youcontrol.com.ua/topics/shcho-take-esg-ta-chomu-tse-vazhlyvo-dlia-ukrayinskoho-biznesu/>.
2. Рогач, С., Ступень, Р. Екологічні аспекти інноваційного управління підприємством. *Економіка та суспільство*, 2024. (67). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-138>
3. Калініченко Л. Esg-стратегії як новий стандарт ведення бізнесу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. *Вісник економіки транспорту і промисловості* № 92, 2025. URL: <https://doi.org/10.18664/btie.92.352941>
4. Вовченко, О. ESG-стратегія як основа управління ризиками сталого розвитку в банках. *Економіка та суспільство*, 2023. (50). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-85>
5. Чобіток, В., & Шабанов, Р. М. о. Теоретико-методичні аспекти формування системи оцінки стратегічного управління інноваційно-екологічним підприємництвом. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2025. 346(5), С. 119-126. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-17>.

Швець Тетяна

к. е. н., доцент

Поліський національний університет

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ
ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ
ТА ЕКОЛОГІЧНИХ ІМПЕРАТИВІВ**

Сучасна трансформація глобальної економіки під впливом кліматичних викликів та деградації природних ресурсів зумовлює потребу у фундаментальному перегляді класичних управлінських парадигм. В умовах інтеграції до Європейського зеленого курсу сталий розвиток аграрного бізнесу перетворюється на стратегічний детермінант формування національної продовольчої безпеки та соціально-економічної стійкості. Традиційні моделі підприємництва, орієнтовані на екстенсивне використання ресурсів, остаточно вичерпали свій потенціал і демонструють високу вразливість [1]. Нова концепція розвитку вимагає глибинної перебудови операційних процесів та

інтеграції екологічних імперативів безпосередньо в корпоративну стратегію. Для вітчизняних суб'єктів господарювання цей процес стає базовою передумовою збереження конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

Генезис сучасної парадигми сталого розвитку свідчить про послідовний перехід від екологічних декларацій до жорсткого економічного регулювання. Історичним підґрунтям цих змін стали праці Римського клубу, які вперше математично довели обмеженість фізичних ресурсів планети [11]. Подальша концептуалізація у звітах Комісії Брундтланд закріпила модель триєдиного підходу, що поєднує економічну ефективність, соціальну інклюзію та охорону довкілля [14]. Інституційне оформлення завершилося ухваленням Цілей сталого розвитку ООН до 2030 р., де окрему роль відведено кліматично оптимізованому виробництву [12]. Сьогодні цей тривалий еволюційний шлях трансформувався у практичну архітектуру Європейського зеленого курсу, що діє як цілісний механізм стимулювання сталого зростання.

Аналіз еволюції регуляторних інструментів виявляє чітку закономірність зміщення акцентів від фіскального тиску до ринкової мотивації. На ранніх етапах міжнародної екологічної політики домінували обмежувальні заходи та штрафні санкції за принципом «забруднювач платить» [3]. Сучасна ж модель орієнтована на фінансову капіталізацію екологічної відповідальності та винагороду за створення суспільних благ [13]. Екологічна діяльність підприємства інтегрується у класичні фінансові показники, безпосередньо впливаючи на його інвестиційну привабливість [2]. Сталість бізнес-моделі стає визначальним фактором для отримання доступу до дешевого капіталу та пільгового кредитування.

Успішна трансформація підприємницької діяльності в межах Європейського зеленого курсу вимагає чіткої координації на кількох рівнях управління. Наднаціональна стратегія ЄС формує загальне правове та інвестиційне поле, адаптуючи ринки до умов кліматичної нейтральності [5]. Національний рівень передбачає розробку профільних державних програм та перехід до стимулюючої моделі підтримки бізнесу. На галузевому рівні

розгортаються специфічні стандарти сталого виробництва, сертифікаційні системи та екологічні премії. На мікрорівні самого підприємства відбувається практичне розгортання ESG-менеджменту та повна реструктуризація внутрішньої фінансової політики [2].

Основою аграрного сегмента Європейського зеленого курсу є стратегія «Від ферми до виделки», яка встановлює жорсткі обмеження для бізнесу. До 2030 р. суб'єкти господарювання мають радикально скоротити використання хімічних пестицидів, мінеральних добрив та антибіотиків [6]. Ці індикатори змушують підприємства відмовитися від традиційних інтенсивних технологій на користь біологізації та екологізації. Нова виробнича логіка базується на мінімізації штучного впливу на екосистеми при збереженні високої продуктивності. Для бізнесу такий підхід означає перехід від максимізації валових обсягів до управління якістю та екологічною цінністю продукту.

Важливим вектором перебудови операційних моделей є масштабування органічного виробництва відповідно до європейських орієнтирів. Стратегія біорізноманіття передбачає суттєве збільшення частки земель під органічним землеробством уже в найближчі роки [8]. Для суб'єктів підприємницької діяльності це відкриває преміальні ринкові ніші з високою доданою вартістю. Перехід до органічних стандартів супроводжується потужною фінансовою підтримкою через інноваційні еко-схеми Спільної аграрної політики [10]. Вітчизняному бізнесу це дає змогу змінити стратегію з експорту дешевої сировини на створення локальних органічних кластерів.

Розвиток біоекономіки та циркулярних моделей є подальшим важливим напрямом модернізації сучасного бізнесу. Традиційна лінійна схема виробництва замінюється замкнутими циклами каскадного використання біологічної маси та відходів [7]. Аграрні залишки більше не розглядаються як баласт, а перетворюються на відновлювані джерела енергії та якісну вторинну сировину. Підприємства отримують унікальну можливість диверсифікувати свої доходи через виробництво біометану або біоетанолу. Це не лише підвищує фінансову стійкість суб'єктів господарювання, а й забезпечує

енергонезалежність сільських територій.

Новітнім та перспективним інструментом монетизації екологічної відповідальності підприємств стає вуглецеве землеробство. Воно формує принципово новий ринок екосистемних послуг, де депонування вуглецю в ґрунтах приносить прямий прибуток [9]. Впровадження технологій мінімального обробітку ґрунту та агролісівництва дозволяє бізнесу генерувати верифіковані вуглецеві кредити. Ці одиниці можуть бути комерціалізовані на міжнародних ринках для компенсації викидів промислових гігантів. Для України з її колосальним ґрунтовим потенціалом цей напрям відкриває доступ до масштабних «зелених» інвестицій.

Сучасна архітектура Спільної аграрної політики наочно демонструє перехід від дотування обсягів виробництва до стимулювання екологічної поведінки. Нова модель фінансової підтримки формує так звану «зелену архітектуру», яка поєднує базову умовність із добровільними інструментами. Центральним елементом цієї системи стали еко-схеми, на які спрямовується значна частина загального бюджету прямих виплат. Фермери отримують фінансову винагороду лише у разі добровільного виконання вимог, що перевищують стандартні екологічні норми [4]. Такий підхід трансформує додаткові витрати на екологізацію у стабільне джерело гарантованого прибутку.

Реалізація принципів Європейського зеленого курсу підтверджує нерозривний зв'язок між екологізацією та цифровою трансформацією бізнесу. Ефективне управління ресурсами в нових умовах неможливе без впровадження систем точного землеробства та штучного інтелекту. Цифровізація дозволяє точно дозувати внесення поживних речовин, оптимізувати логістику та контролювати стан екосистем. Економічний інструментарій стимулювання спрямований на те, щоб зробити зелений перехід технологічно та фінансово вигідним. Інвестиційні в інновації стають головним драйвером зниження собівартості та підвищення якості продукції.

Запровадження системи транскордонного вуглецевого коригування та

таксономії ЄС суттєво змінює правила міжнародної торгівлі [5]. Сталість підприємства та його екологічний слід тепер підлягають жорсткій перевірці через інструменти нефінансової звітності. Бізнес із високим рівнем викидів парникових газів стикається з додатковим податковим навантаженням та обмеженням доступу до європейського ринку. ESG-рейтинги трансформуються з елемента корпоративного іміджу в обов'язковий юридичний та фінансовий інструмент. За таких умов ігнорування екологічних стандартів веде до повної економічної ізоляції підприємства.

Для України адаптація бізнес-сектора до вимог Європейського зеленого курсу є стратегічним викликом та водночас унікальною можливістю. Вітчизняні підприємства змушені оперативно реформувати власні моделі управління в умовах жорстких інституційних та фінансових обмежень. Доцільно запровадити національні системи моніторингу, звітності та верифікації викидів відповідно до європейських регламентів. Успіх цього процесу залежить від здатності держави створити стимулюючу, а не просто каральну модель екологічної політики. Своєчасна модернізація дозволить українському агробізнесу стати ключовим провайдером кліматичної стійкості на європейському просторі.

Список використаних джерел

1. Єршова О. О., Гончаренко І. М. Сучасні моделі управління розвитком бізнесу: сутність, види, інноваційні бізнес-моделі. Журнал стратегічних економічних досліджень. 2022. № 2(7). С. 75–85. URL: file:///C:/Users/Andry/Downloads/2-2022-8.pdf (дата звернення: 02.06.2025).
2. Швець Т. В., Недільська Л. В. Фінансування розвитку зеленого сільського господарства: європейські практики. *Ефективна економіка*. 2024. № 10. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4865/4908> (дата звернення: 01.06.2026).
3. Agenda 21: United Nations Conference on Environment & Development (Rio de Janeiro, Brazil, 3 to 14 June 1992). United Nations. 1992. 351 p. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda21.pdf> (дата звернення: 02.06.2026).
4. EU CAP Network. Implementation of the green architecture in Strategic Plans. EU CAP Network Reports. 2023b. No. 4. P. 45–58. URL: https://eu-cap-network.ec.europa.eu/reports/green-architecture-plans_en (дата звернення: 01.06.2026).
5. European Commission. The European Green Deal: Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. COM(2019) 640 final. Brussels, 2019. 24 p. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM%3A2019%3A640%3AFIN> (дата звернення: 28.05.2026).

6. European Commission. A Farm to Fork Strategy for a fair, healthy and environmentally-friendly food system. COM(2020) 381 final. Brussels, 2020a. 21 p. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52020DC0381> (дата звернення: 28.05.2026).
7. European Commission. A new Circular Economy Action Plan For a cleaner and more competitive Europe. COM(2020) 98 final. Brussels, 2020b. 20 p. URL: https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:9903b325-6388-11ea-b735-01aa75ed71a1.0017.02/DOC_1&format=PDF (дата звернення: 29.05.2026).
8. European Commission. EU Biodiversity Strategy for 2030: Bringing nature back into our lives. COM(2020) 380 final. Brussels, 2020c. 24 p. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52020DC0380> (дата звернення: 29.05.2026).
9. European Commission. Sustainable Carbon Cycles: Communication from the Commission. COM(2021) 800 final. Brussels, 2021c. 18 p. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52021DC0800> (дата звернення: 30.05.2026).
10. European Commission. Green funding under the Common Agricultural Policy: Eco-schemes implementation mechanisms. European Commission Directorate-General for Agriculture and Rural Development. 2024a. P. 8–15. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/cap-funding-eco-schemes_en (дата звернення: 02.06.2026).
11. Meadows D. H., Meadows D. L., Randers J., & Behrens W. W. The Limits to Growth: A Report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind. Universe Books. 1972. 205 p. URL: <https://www.clubofrome.org/publication/the-limits-to-growth/> (дата звернення: 25.05.2026).
12. UN Resolution A/RES/70/1. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015. 2015. 35 p. URL: https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E (дата звернення: 27.05.2026).
13. United Nations Millennium Declaration. Resolution adopted by the General Assembly on 8 September 2000. 2000. No. A/RES/55/2. 9 p. URL: <https://www.un.org/millennium/declaration/ares552e.pdf> (дата звернення: 26.05.2026).
14. WCED. Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development. Oxford University Press. 1987. 383 p. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf> (дата звернення: 25.05.2026).

Петруха Ніна

к.е.н., доцент

Якимчук Тарас

здобувач 051 «Економіка»

Київський національний

університет будівництва і архітектури

РОЗРОБЛЕННЯ МОДЕЛІ ЕКОНОМІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ ВНУТРІШНІХ І ЗОВНІШНІХ ЧИННИКІВ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ

Будівельна галузь відіграє важливу роль у розвитку національної економіки, оскільки забезпечує формування виробничої, соціальної та інфраструктурної бази держави. У сучасних умовах економічної нестабільності, посилення конкуренції та зростання вимог до ефективності використання ресурсів особливої актуальності набуває вдосконалення економічної організації будівельних підприємств. Одним із ефективних інструментів вирішення цього завдання є розроблення моделей економічної організації підприємства, що дозволяють комплексно враховувати вплив внутрішніх і зовнішніх чинників його діяльності [1].

Економічна організація будівельного підприємства являє собою систему взаємопов'язаних економічних, організаційних та управлінських елементів, які забезпечують ефективне функціонування підприємства. До основних складових такої системи належать виробничі ресурси, фінансові потоки, структура управління, інвестиційна діяльність та система планування. Взаємодія цих елементів формує основу економічної стійкості підприємства та визначає рівень його конкурентоспроможності на ринку будівельних послуг [4].

Важливу роль у функціонуванні будівельних підприємств відіграють фактори внутрішнього та зовнішнього середовища. До внутрішніх чинників належать кадровий потенціал підприємства, рівень організації управління,

ефективність використання матеріальних і фінансових ресурсів, технологічний рівень виробництва та інноваційна активність. Зовнішні чинники включають макроекономічні умови, державне регулювання будівельної діяльності, рівень розвитку інвестиційного ринку, попит на будівельні послуги та загальну кон'юнктуру ринку нерухомості [2].

Врахування зазначених факторів є необхідною умовою формування ефективної моделі економічної організації будівельного підприємства. Моделювання економічних процесів дозволяє дослідити взаємозв'язки між різними показниками діяльності підприємства, оцінити вплив окремих факторів на результати господарської діяльності та сформувані науково обґрунтовані управлінські рішення. У цьому контексті використання економіко-математичних моделей сприяє підвищенню ефективності стратегічного та оперативного управління підприємством [4].

Одним із ключових напрямів формування економічної моделі будівельного підприємства є оптимізація структури його ресурсного забезпечення. Раціональне використання трудових, матеріальних та фінансових ресурсів дозволяє підвищити ефективність виробничих процесів, знизити витрати та забезпечити стабільний розвиток підприємства. Особливу увагу необхідно приділяти управлінню фінансовими ресурсами, оскільки саме вони визначають можливості реалізації інвестиційних проектів та модернізації виробничої бази підприємства [4].

Крім того, важливим елементом економічної організації будівельного підприємства є система управління ризиками. У сучасних умовах діяльність підприємств будівельної галузі супроводжується значною кількістю ризиків, серед яких фінансові, інвестиційні, технологічні та ринкові ризики. Формування ефективної економічної моделі повинно передбачати механізми оцінювання цих ризиків та розроблення заходів щодо їх мінімізації. Це сприятиме підвищенню стабільності функціонування підприємства та забезпеченню його довгострокового розвитку.

Суттєвий вплив на економічну організацію будівельних підприємств у сучасних умовах має цифровізація економіки. Використання інформаційних технологій, систем управління проектами та цифрових платформ дозволяє підвищити ефективність планування та контролю будівельних процесів, оптимізувати використання ресурсів та покращити якість управлінських рішень. Упровадження цифрових технологій також сприяє підвищенню прозорості діяльності підприємства та зміцненню його позицій на ринку [3].

Отже, розроблення моделі економічної організації будівельного підприємства з урахуванням внутрішніх і зовнішніх чинників його діяльності є важливим напрямом підвищення ефективності функціонування підприємств будівельної галузі. Така модель дозволяє системно оцінювати вплив різних факторів на діяльність підприємства, оптимізувати використання ресурсів та формувати ефективну систему управління. У перспективі результати дослідження можуть бути використані для удосконалення механізмів управління будівельними підприємствами та підвищення їх конкурентоспроможності в умовах сучасного економічного середовища.

Список використаних джерел

1. Бланк І. О. Управління фінансами підприємств : підручник. Київ : Ніка-Центр, 2013. 784 с.
2. Дикань В. Л., Назаренко І. Л. Економічна безпека підприємства : навчальний посібник. Харків : УкрДУЗТ, 2015. 315 с.
3. Менейлюк О. І., Нікіфоров О. Л. Організація та управління будівництвом : підручник. Київ : КНУБА, 2019. 256 с.
4. Якимчук Т. Теоретичні підходи до економічної структуризації будівельного підприємства // Ways to Improve Construction Efficiency. 2025.

ЧИННИКИ РОЗВИТКУ РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ РЕГІОНУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ

Ринок туристичних послуг Житомирської області в умовах воєнного стану функціонує не як ізольована сфера дозвілля, а як складова регіональної економіки, що поєднує гостинність, транспорт, культуру, малий бізнес, локальні продукти та інфраструктуру громад. Для регіону з потужним природно-рекреаційним, історико-культурним і транзитним потенціалом ключовим завданням стає не лише відновлення попиту після війни, а й формування безпечної, етичної та конкурентоспроможної пропозиції туристичних послуг.

Актуальність теми підтверджується динамікою галузевих показників. За даними Державного агентства розвитку туризму України, у 2024 р. представники туристичної сфери сплатили до бюджету 2,938 млрд грн податків, що перевищує показник 2023 р. [1]. Місцеві бюджети України у 2024 р. отримали майже 273 млн грн туристичного збору, а Житомирська область забезпечила 3,249 млн грн, що на 19% більше порівняно з 2023 р. [2]. Отже, навіть у період воєнних ризиків регіональний туристичний ринок демонструє здатність до поступової адаптації.

Першим чинником розвитку є безпековий. Для туриста рішення про поїздку дедалі більше залежить від доступності укриттів, надійності транспортного сполучення, якості комунікації щодо обмежень, наявності альтернативних маршрутів і готовності закладів розміщення працювати під

час повітряних тривог та енергетичних перебоїв. Тому післявоєнний розвиток туризму Житомирщини має починатися з паспортизації маршрутів, оцінки ризиків, навчання персоналу та зрозумілих правил для відвідувачів.

Другим чинником є ресурсна база області. Житомирщина має поєднання поліських природних ландшафтів, лісових і водних рекреаційних територій, об'єктів сакральної архітектури, історичних міст, музеїв, локальної гастрономії та ремесел. Цей потенціал дає змогу розвивати не масовий, а нішевий внутрішній туризм: екологічні маршрути, короткі подорожі вихідного дня, культурно-пізнавальні тури, сільський туризм, подієві формати малого масштабу та освітні екскурсії.

Третім чинником виступає інституційне планування. У Плані заходів на 2024-2027 роки з реалізації Стратегії розвитку Житомирської області передбачено цифровізацію музейних експонатів, створення туристичного маршруту «Шляхами древлян», розвиток повоєнного військового туризму, реставрацію окремих об'єктів культурної спадщини та інші заходи, пов'язані з рекреаційними й туристичними послугами [3]. Важливо, щоб такі проекти були реалізовані не формально, а як взаємопов'язана мережа маршрутів, сервісів, інформаційних продуктів і локальних підприємців.

Четвертим чинником є фінансово-підприємницька активність громад. Туристичний збір, податки від готелів, ресторанів, турагентств і суміжних послуг мають розглядатися як ресурс для повторного інвестування у навігацію, благоустрій, промоцію територій, цифрові карти, підготовку гідів і підтримку крафтових виробників. Для Житомирської області особливо важливо виводити з тіні малі засоби розміщення, садиби та екскурсійні послуги, оскільки саме вони формують перший контакт туриста з громадою.

П'ятим чинником є зміна туристичного попиту. Під час війни зросла роль коротких внутрішніх подорожей, поїздок із відновлювальною метою, природоорієнтованого відпочинку та маршрутів із низькою логістичною складністю. Після завершення активної фази війни цей попит може трансформуватися у стійкі продукти відновлювального, меморіального,

культурного та екологічного туризму. При цьому повоєнний військовий туризм має розвиватися в етичному форматі пам'яті, освіти й поваги до постраждалих громад, а не як комерціалізація травматичного досвіду.

Шостим чинником є цифровізація та маркетинг територій. Сучасний турист очікує швидкого доступу до інформації про маршрут, вартість, тривалість поїздки, безпекові умови, транспорт, розміщення та додаткові послуги. Тому перспективними для Житомирщини є єдина цифрова вітрина туристичних продуктів області, інтерактивні карти, QR-навігація, онлайн-бронювання локальних екскурсій і системне просування маршрутів через соціальні мережі.

Сьомим чинником є кадровий потенціал. Якість туристичної послуги залежить від гідів, працівників готельно-ресторанного бізнесу, менеджерів громад, музейних фахівців і підприємців. Післявоєнна відбудова вимагатиме нових компетентностей: кризового менеджменту, інклюзивного сервісу, цифрового маркетингу, роботи з ветеранами та родинами військових, комунікації з іноземними партнерами. У цьому контексті заклади вищої освіти регіону можуть стати центрами підготовки кадрів, аналітики та проєктного супроводу туристичних ініціатив.

Отже, перспективи післявоєнного розвитку ринку туристичних послуг Житомирської області визначатимуться поєднанням безпеки, якості інфраструктури, змістовного туристичного продукту, активності громад, цифровізації та партнерства бізнесу з органами влади. Найбільш конкурентними можуть стати ті громади, які вже під час воєнного стану інвестують у легальний сервіс, маршрутну логіку, збереження спадщини та репутацію безпечної і гостинної дестинації.

Список використаних джерел

1. Державне агентство розвитку туризму України. У 2024 році туристична сфера України принесла в бюджет майже 3 млрд грн. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/u-2024-turistichna-sfera-ukrayini-prinesla-v-byudzheth-mayzhe-3-mlrd-grn> (дата звернення: 08.05.2026).

2. Державне агентство розвитку туризму України. До бюджету громад у 2024 році надійшло майже 273 млн грн туристичного збору. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/dobyudzhetu-gromad-u-2024-roci-nadiyshlo-mayzhe-273-mln-grn-turistichnogo-zboru> (дата звернення: 08.05.2026).

3. План заходів на 2024-2027 роки з реалізації Стратегії розвитку Житомирської області на період до 2027 року: рішення Житомирської обласної ради від 21.12.2023 № 610. URL: <https://oda.zht.gov.ua/wp-content/uploads/2023/12/Plan-zahodiv-na-2024-2027-roky-z-realizatsiyi-Strategiyi-rozvytku-ZHytomyrskoyi-oblasti-na-period-do-2027-roku.pdf> (дата звернення: 08.05.2026).

4. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.03.2017 № 168-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80> (дата звернення: 08.05.2026).

5. Ukraine Fourth Rapid Damage and Needs Assessment RDNA4. Government of Ukraine, World Bank Group, European Commission, United Nations. 2025. URL: https://mva.gov.ua/media/1/Fourth_Rapid_Damage_and_Needs_Assessment__RDNA4_.pdf (дата звернення: 08.05.2026).

Гура Дар'я

здобувач 051 «Економіка»

Поліський національний університет

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРЕМІАЛЬНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ КОМБІНУВАННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

У сучасних умовах функціонування підприємств зростає роль ефективних механізмів управління персоналом, серед яких особливе місце займає система матеріального стимулювання. Преміальна система виступає важливим інструментом підвищення зацікавленості працівників у результатах своєї діяльності, проте в багатьох випадках вона не забезпечує належного мотиваційного ефекту через формальний характер застосування, відсутність прозорих критеріїв та слабкий зв'язок із результатами праці.

В умовах економічної нестабільності, посилення конкуренції на ринку праці та дефіциту кваліфікованих кадрів удосконалення преміальної системи набуває особливого значення. Це зумовлює необхідність пошуку сучасних підходів до преміювання, які забезпечують баланс між інтересами працівників і підприємства, підвищують продуктивність праці та сприяють досягненню стратегічних цілей розвитку.

Преміальна система є складовою частиною загальної системи оплати праці та виконує стимулюючу, регулюючу й соціально-економічну функції. Вона спрямована на підвищення продуктивності праці, якості виконання завдань та ефективності діяльності підприємства в цілому [1]. Разом із тим, традиційні підходи до преміювання, які базуються на фіксованих виплатах або суб'єктивному оцінюванні, втрачають свою ефективність. Це обумовлює необхідність впровадження сучасних моделей стимулювання, що враховують як результати діяльності, так і розвиток працівників [3].

Серед найбільш поширених підходів до організації преміальної системи можна виділити [3, 4, 6, 7]:

- систему ключових показників ефективності (КРІ);
- грейдингову систему оплати праці (грейдинг);
- гнучке преміювання;
- участь працівників у прибутку підприємства;
- компетентнісний підхід.

З метою визначення їх ефективності доцільно провести порівняльний аналіз (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняння сучасних підходів до преміювання працівників

Метод	Сутність	Переваги	Недоліки	Вплив на мотивацію
КРІ	Орієнтація на досягнення встановлених показників	- об'єктивність - прозорість - вимірюваність результатів	- ігнорування якісних аспектів - можливість маніпуляцій	- короткострокова результативність - фокус на досягненні цілей
Грейдинг	Оплата праці залежно від цінності та складності посади	- справедливості - структурованість - стабільність	- складність впровадження - низька гнучкість	- довгострокова стабільність - формування лояльності
Гнучке преміювання	Змінні премії залежно від умов діяльності	- адаптивність - швидка реакція на зміни - індивідуалізація стимулювання	- нестабільність доходу - ризик демотивації	- короткострокове стимулювання - змінна мотивація
Участь у прибутку	Розподіл частини прибутку між працівниками	- формування командності - підвищення залученості - орієнтація на результат	- залежність від фінансових результатів - відкладений ефект	- довгострокова мотивація - підвищення відповідальності
Компетентнісний підхід	Оплата залежно від знань, навичок і розвитку	- стимулювання розвитку - інноваційність - гнучкість	- складність оцінювання - суб'єктивність	- професійна мотивація - орієнтація на саморозвиток

Джерело: сформовано автором на основі [2-7]

Також, для підвищення практичної значущості дослідження необхідно обґрунтувати умови ефективного застосування розглянутих підходів до преміювання, оскільки їх результативність значною мірою залежить від специфіки діяльності підприємства, рівня його організаційного розвитку та особливостей зовнішнього середовища. Умови ефективного застосування сучасних підходів до преміювання представлено у табл. 2.

Таблиця 2

**Умови ефективного застосування сучасних підходів до
преміювання**

Метод	Доцільно використовувати	Ефективний за умов	Недоцільний, якщо
КРІ	Великі та середні підприємства	чіткі цілі, вимірювані показники, контроль	складно виміряти результат, креативна робота
Грейдинг	Стабільні компанії	чітка структура посад, низька плінність	динамічне середовище, стартапи
Гнучке преміювання	Динамічні ринки	часті зміни, потреба швидкої реакції	важлива стабільність доходу
Участь у прибутку	Прибуткові підприємства	стабільний фінансовий результат	нестабільний прибуток
Компетентнісний підхід	Інноваційні компанії	розвиток персоналу, навчання	складно оцінити компетенції

Джерело: створено автором на основі [2-7]

Проведений аналіз свідчить, що універсального підходу до преміювання не існує, оскільки ефективність кожного методу визначається умовами його застосування.

Так, результатоорієнтовані підходи, зокрема КРІ та участь у прибутку, забезпечують підвищення продуктивності праці за умови наявності чітко визначених і вимірюваних показників. Водночас їх застосування є обмеженим у сферах діяльності, де переважають якісні або творчі результати діяльності.

Натомість підходи, орієнтовані на стабільність і розвиток персоналу, зокрема грейдинг та компетентнісний підхід, формують довгострокову

мотивацію, сприяють підвищенню лояльності працівників і розвитку їх професійного потенціалу, проте потребують належного рівня організаційної зрілості підприємства. Гнучке преміювання є ефективним у нестабільному середовищі, однак потребує збалансованого підходу для уникнення демотивації персоналу через коливання доходів.

З урахуванням проведеного аналізу доцільно запропонувати напрями удосконалення преміальної системи на підприємстві, які передбачають:

- впровадження КРІ для оцінювання результативності працівників;
- використання гнучкого преміювання для адаптації до змін середовища;
- застосування участі у прибутку для формування довгострокової мотивації;
- інтеграцію компетентнісного підходу для розвитку персоналу.

Такий підхід дозволяє сформувати комплексну преміальну систему та забезпечити баланс між короткостроковими результатами та стратегічним розвитком. Удосконалення преміальної системи є важливим напрямом підвищення ефективності управління персоналом. Дослідження показало, що різні підходи до преміювання мають свої переваги та обмеження, а їх ефективність залежить від умов застосування.

Найбільш ефективним є комплексний підхід, який передбачає поєднання КРІ, гнучкого преміювання, участі у прибутку та компетентнісного підходу. Реалізація такої системи дозволить підвищити продуктивність праці, забезпечити розвиток персоналу та зміцнити конкурентні позиції підприємства.

Список використаних джерел

1. Лаш І. Ю. Удосконалення організації оплати праці на підприємстві : робота на здобуття кваліфікаційного ступеня магістра : спец. 051 - економіка / наук. кер. О. І. Карпіщенко. Суми : Сумський державний університет, 2021. 63 с. Режим доступу: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87192>. (дата звернення: 05.05.2026).
2. Ладунка І.С., Зажерило А.І. Напрямки вдосконалення організації оплати праці на підприємствах. *Економіка і суспільство*. 2022. №16. С. 120–125.
3. Ковальчук С. Я., Мельник О. В. Сучасні підходи до формування системи мотивації персоналу підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2023. №72.

Режим доступу: http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/72_2023/15.pdf (дата звернення: 05.05.2026).

4. Швець Ю. О., Бойко А. М. Удосконалення системи матеріального стимулювання персоналу підприємства. *Економіка та держава*. 2021. №11. Режим доступу: http://www.economy.in.ua/pdf/11_2021/18.pdf (дата звернення: 05.05.2026).

5. Майстренко, О., Васюк, В. (2025). КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ЯК КЛЮЧ ДО ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ. *Економіка та суспільство*, (76). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-57> (дата звернення: 05.05.2026).

6. Єпіфанова І., Панкова В. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ. *Економіка та суспільство*. 2021. № 23. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-6> (дата звернення: 05.05.2026).

7. Kuchynskyi V., Gutsan O. FORMATION OF AN EFFECTIVE SYSTEM MOTIVATION PERSONNEL ON THE BASIS OF COMPETENCE MODELS. *Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (economic sciences)*. 2021. № 4. С. 45–51. URL: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2021.4.45> (дата звернення: 05.05.2026).

Єгорченко Анатолій

здобувач 073 «Менеджмент»

Одеський державний аграрний університет

АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА СТРАТЕГІЧНА СТІЙКІСТЬ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

В умовах тривалої макроекономічної нестабільності, поглиблення демографічних зрушень та дефіцитного державного фінансування традиційні підходи до управління бюджетними установами втрачають свою життєздатність. Спроможність менеджменту освітніх інституцій оперативно адаптуватися до турбулентних змін зовнішнього середовища, мінімізувати фінансові ризики та забезпечувати безперебійне провадження ліцензованої діяльності стає базовою умовою їхньої конкурентоспроможності. Особливу складність у контексті стратегічного планування становлять заклади освіти із двокомпонентною структурою підготовки, які одночасно функціонують у секторах фахової перед вищої освіти (ФПО) та професійно-технічної освіти (ПТО). Управління подібними багатoproфільними об'єктами вимагає від адміністративного апарату високої мобільності операційного капіталу,

впровадження гнучких методів антикризового менеджменту та інтенсивної диверсифікації джерел надходження фінансових ресурсів з метою зниження загального рівня бюджетної залежності установи [1].

Об'єктом дослідження у межах даної наукової праці виступила система стратегічного менеджменту Чорноморського морського фахового коледжу Одеського національного морського університету (ЧМФК ОНМУ) –державної некомерційної установи, що здійснює підготовку кадрів як за рівнем фахового молодшого бакалавра, так і за робітничими спеціальностями. Проведений комплексний вертикально-горизонтальний аналіз фінансової звітності за трирічний динамічний період (2023–2025 роки) дозволив оцінити глибину трансформаційних зрушень в установі, які збіглися із призначенням нового керівника – менеджера нового покоління та впровадженням антикризового менеджменту.

Головним результатом реалізації оновленої антикризової стратегії менеджменту стало послідовне та стрімке подолання дефіцитності бюджету закладу. За аналізований трирічний період чистий операційний дефіцит за реєстраційним рахунком передвищої професійної освіти (ФПО) скоротився у 5 разів – із 597 тис. грн у 2023 році до рекордно низьких 116 тис. грн у 2025 році. Позитивна динаміка фіксується і за рахунком ПТО (професійно-технічної освіти), де річний дефіцит лише протягом 2025 року зменшився на 46,9 % і зупинився на позначці 310 тис. грн.

Зростання рівня операційної стійкості відбулося не за рахунок механічного скорочення видатків, а завдяки випереджаючим темпам нарощування власних надходжень спеціального фонду від надання платних освітніх послуг та практичної підготовки (робота за контрактом, курси підвищення кваліфікації). Так, за останній звітний рік доходи від ринкових послуг у робітничому секторі ПТО зросли на 66,7%, а в секторі передвищої освіти – на 16,4 % за рік.

Варто чітко розмежувати економічну природу зазначеного дефіциту. Від'ємний фінансовий результат у Формі №2-дс є виключно бухгалтерським

(дефіцит за методом нарахування) і не свідчить про брак ліквідності. Ключова причина збитку, що відображається у звітності, – щорічне нарахування близько 600 тис. грн амортизації на інфраструктуру установи (вартістю понад 45 млн грн), яка не покривається державними асигнуваннями. При цьому за касовим методом установа є повністю платоспроможною: борги відсутні, а на рахунках Казначейства накопичуються реальні кошти.

Паралельно з цим адміністрація закладу продемонструвала бездоганний рівень фінансової дисципліни. Протягом усього досліджуваного періоду поточна та довгострокова кредиторська заборгованість за всіма статтями (включаючи розрахунки з оплати праці та комунальних послуг) відсутня, а коефіцієнт автономії закладу стабільно утримувався на максимальній відмітці 1,0. Це свідчить про абсолютну незалежність коледжу від зовнішніх кредиторів. Раціональний касовий менеджмент відповідно до стандартів обліку [2] дозволив не просто уникнути дефіцитного залишку ліквідності, а й сформувати надійний резерв високоліквідних активів. Динаміку накопичення вільних касових коштів на рахунках Державної казначейської служби, які наприкінці 2025 року сукупно за двома напрямками досягли історичного максимуму в 809 тис. грн, наочно відображено у структурі ключових балансових індикаторів установи (табл. 1).

Таблиця 1

Динаміка фінансово-управлінських індикаторів ЧМФК ОНМУ, тис. грн

Комплексний індикатор ефективності управління	Фахова перед вища освіта			Професійно-технічна освіта	
	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2024 р.	2025 р.
Загальний обсяг активів (баланс)	23 303	22 718	22 408	4 153	4 528
Вільні касові кошти в казначействі	141	168	435	395	374
Чистий операційний дефіцит (-)	-596	-174	-116	-584	-310
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,490	0,503	0,516	0,277	0,320
Зовнішня кредиторська заборгованість	-	-	-	-	-

Джерело: сформовано автором за даними фінансової звітності

Аналіз операційних витрат підтвердив соціоцентричну структуру коледжу (ЧМФК ОНМУ), де 62 % усіх видатків та 74–83 % витрат за

обмінними операціями спрямовано на фонд оплати праці (ФОП) з ЄСВ. Нова адміністрація масштабувала ФОП за рахунком ФПО до 15,21 млн грн на рік. Натомість за рахунком ПТО проведено кадрову реструктуризацію, що скоротило ФОП на 3,1 % (-191,3 тис. грн). Це дозволило вивільнити кошти на матеріальне забезпечення навчання без залучення додаткових субвенцій. При цьому коефіцієнт соціальної мотивації персоналу утримувався на законодавчо встановленому рівні 0,22. Ефективність витрат на персонал підтверджується показником продуктивності: на кожен 1 гривню, інвестовану в оплату праці та мотивацію викладачів і майстрів, система управління залучає 1,57–1,60 грн сукупного некомерційного доходу.

Попри успіхи оперативного управління, стратегічний аналіз виявив загрозу інфраструктурного характеру: за рахунком ФПО коефіцієнт зносу основних засобів перетнув критичну межу і досяг 51,6 %. Цей деструктивний тренд зумовлений тривалою консервацією матеріальної бази, безгрошовим нарахуванням амортизації та відсутністю державних капіталовкладень в оновлення тренажерних комплексів. Низький коефіцієнт маневреності капіталу (0,025) підтверджує імобілізацію внутрішніх ресурсів у нерухомому майні та землі. Натомість сектор ПТО розвивається значно гнучкіше: завдяки капітальним рішенням адміністрації первісна вартість обладнання майстерень зросла на 11,6 %, а обсяг виробничих запасів – на 34,9 %, що утримує знос на безпечному рівні (32 %).

З метою нівелювання ризику технічного «старіння» інфраструктури ФПО та забезпечення умов для виходу закладу на повну операційну беззбитковість, стратегічним вектором розвитку коледжу має стати трансформація взаємовідносин із регіональними стейкхолдерами. Пропонується розробка та впровадження моделі інтегрованого морського освітньо-виробничого кластера спільно з ДП «Морський торговельний порт «Чорноморськ» та провідними приватними стивідорними терміналами Чорноморського регіону. Суть даної стратегічної альтернативи полягає у залученні цільових інвестицій великого приватного бізнесу та крьюінгових

компаній в оновлення тренажерного та симуляційного фонду коледжу в обмін на першочергову підготовку кадрів під індивідуальні технологічні запити конкретних підприємств. Реалізація цієї програми дозволить знизити рівень зносу фондів ФПО до безпечних 42 % протягом двох років та одночасно наростити доходи спецфонду ще на 25–30 %. Таким чином, заклад освіти адаптується до вимог «...комплексного підходу до стратегічного планування, оптимізації витрат та адаптації до нових викликів, необхідних для досягнення довгострокових стратегічних цілей» [3].

Проведене дослідження підтверджує, що впровадження гнучких методів антикризового менеджменту та посилення жорсткого контролю за структурою витрат дозволяє державним закладам освіти утримувати високі показники ліквідності та касової стабільності навіть в умовах скорочення прямих бюджетних трансфертів.

Головним інструментом забезпечення життєздатності некомерційних установ у кризові періоди є інтенсивна диверсифікація фінансових джерел та нарощування питомої ваги спеціального фонду за рахунок комерціалізації додаткових освітніх послуг, що наочно демонструє досвід ЧМФК ОНМУ.

Виявлений високий рівень зносу довгострокових матеріальних активів у секторі фахової передвищої освіти доводить неефективність класичної моделі державного утримання великої інфраструктури та актуалізує потребу в негайному переході до державно-приватного партнерства.

Основним вектором довгострокового розвитку навчального закладу в мінливому ринковому середовищі має стати створення спільних виробничо-освітніх кластерів із профільними підприємствами-роботодавцями, що дозволить залучати цільовий капітал для капітальної модернізації інфраструктури та гарантуватиме високу конкурентоспроможність випускників на сучасному ринку робочої сили, що перебуває під впливом глобальних чинників.

Список використаних джерел

1. Старов О. Еволюція методологічних підходів до стратегічного управління від класичних концепцій до адаптивних моделей. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 71. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-98>.
2. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку в державному секторі 101 «Подання фінансової звітності» : затверджено Наказом Міністерства фінансів України від 28.12.2009 р. № 1541.
3. Середа Н. Стратегічне управління ресурсами підприємства: оптимізація логістики в умовах економічної невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 71. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-26>.

Момот Олександр

здобувач 073 «Менеджмент»

Стадник Валентина

д.е.н., професор

Хмельницький національний університет

ФУНКЦІЇ І МІСЦЕ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В СИСТЕМІ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Цифрова трансформація економіки докорінно змінює умови, у яких формуються, розвиваються та підтримуються бренди підприємств. Перехід комунікацій у цифрове середовище, зростання ролі соціальних мереж, поширення електронної комерції та накопичення великих масивів даних про поведінку споживачів створюють нові можливості й одночасно нові виклики для системи бренд-менеджменту. Споживач сьогодні взаємодіє з брендом через десятки цифрових точок контакту, очікує персоналізованого досвіду та миттєвої реакції на свої запити, що робить традиційні підходи до управління брендом недостатніми.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю систематизації цифрових технологій, які застосовуються в бренд-менеджменті, та обґрунтування механізмів їх інтеграції в єдину систему управління брендом підприємства. Попри активне впровадження цифрових інструментів на практиці, відсутнє цілісне теоретичне уявлення про їхнє місце, функції та

взаємозв'язки в системі бренд-менеджменту, що знижує ефективність їх використання. Підприємства нерідко впроваджують окремі цифрові рішення без узгодження зі стратегією бренду, що призводить до фрагментарності комунікацій, дублювання витрат та неузгодженості споживчого досвіду в різних каналах.

Теоретичні засади бренд-менеджменту закладено у працях класиків маркетингу, які розробили концепції капіталу бренду, ідентичності та позиціонування [1; 2]. Сучасну проблематику digital-комунікацій досліджено у багатьох роботах, присвячених контент-маркетингу, SMM, управлінню репутацією в мережі та аналітиці даних [3; 4]. Водночас більшість праць розглядають цифрові інструменти фрагментарно – як окремі канали комунікації чи технічні рішення, не інтегруючи їх у цілісну систему бренд-менеджменту. Недостатньо розкритими залишаються питання структурування цифрових технологій за функціями управління брендом, оцінювання їхньої результативності та формування цифрової стратегії бренду, що й визначило мету дослідження.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні ролі та місця цифрових технологій у системі бренд-менеджменту підприємства, їх систематизації за функціональним призначенням і визначенні напрямів інтеграції в єдину систему управління брендом.

У сучасній науковій літературі бренд-менеджмент розглядається як важлива функція управління, у межах якої бренд виступає об'єктом управління та ключовим елементом стратегії підприємства, що дозволяє відрізнитися від конкурентів, полегшити виведення на ринок нових товарів і збільшити прибуток. Засновником концепції стратегічного управління брендом вважають Д. Аакера, який спільно з Е. Йохимштайлером обґрунтував концепцію «бренд-лідерства» та визначив капітал бренду через його відомість, сприйняту якість, лояльність споживачів та асоціації, пов'язані з брендом [1]. Розвиваючи цей підхід, К. Келлер увів поняття споживчого капіталу бренду –

як сукупності впливів маркетингових заходів, що формують реакцію споживача стосовно бренду [2].

Бренд-менеджмент у цифрову епоху трансформується з односпрямованого процесу транслявання повідомлень аудиторії у двосторонню інтерактивну взаємодію. Бренд перестає бути статичним активом, повністю контрольованим підприємством, і стає результатом постійного діалогу зі споживачами, які самі беруть участь у його формуванні через відгуки, контент користувачів та поширення інформації в соціальних мережах.

Ключовими ознаками цифрового бренд-менеджменту є інтерактивність, персоналізація, вимірюваність, оперативність реагування та омніканальність – забезпечення єдиного узгодженого досвіду взаємодії з брендом у всіх цифрових і офлайн-каналах. Інтерактивність означає, що споживач не лише сприймає повідомлення бренду, а й активно реагує на нього, створюючи власний контент та впливаючи на репутацію. Персоналізація передбачає адаптацію комунікацій до індивідуальних характеристик і потреб кожного споживача замість усередненого звернення до масової аудиторії. Вимірюваність забезпечує можливість фіксувати та аналізувати кожен контакт з брендом, що було неможливим у традиційних медіа. Оперативність вимагає реагування на запити та згадування бренду в режимі, близькому до реального часу. Усе це зумовлює потребу в нових технологічних інструментах, здатних підтримувати ці характеристики на належному рівні.

Цифрові технології доцільно систематизувати відповідно до основних функцій управління брендом.

Особливе місце в сучасному бренд-менеджменті посідають технології штучного інтелекту та аналітики великих даних. Вони дозволяють обробляти величезні масиви неструктурованої інформації про споживачів, прогнозувати їхню поведінку, автоматизувати рутинні комунікаційні процеси та генерувати персоналізований контент. Алгоритми машинного навчання забезпечують

динамічну сегментацію аудиторії, оптимізацію рекламних кампаній та виявлення приховуваних закономірностей у сприйнятті бренду.

Таблиця 1

Систематизація цифрових технологій за функціями бренд-менеджменту

Група технологій	Основні інструменти	Функція в бренд-менеджменті
Технології аналітики та дослідження ринку	Системи веб-аналітики, інструменти соціального прослуховування (social listening), аналізу великих даних та споживчої поведінки	Збір і обробка інформації про сприйняття бренду, виявлення тенденцій та сегментація аудиторії
Технології комунікації та просування	Платформи управління соціальними мережами, інструменти контент-маркетингу, email-маркетингу, programmatic-реклами та таргетингу	Донесення цінностей бренду до цільової аудиторії через релевантні канали
Технології персоналізації та взаємодії	CRM-системи, чат-боти, рекомендаційні системи, платформи маркетингової автоматизації	Забезпечення індивідуалізованого досвіду взаємодії та підвищення лояльності до бренду
Технології управління репутацією	Системи моніторингу згадувань, управління відгуками, виявлення репутаційних загроз	Нейтралізація репутаційних загроз у режимі реального часу
Технології візуалізації та досвіду	Доповнена та віртуальна реальність, інтерактивний контент	Формування емоційного зв'язку зі споживачем та посилення впізнаваності бренду

Джерело: сформовано авторами

Застосування штучного інтелекту переводить бренд-менеджмент із площини інтуїтивних рішень у площину рішень, заснованих на даних (data-driven), що підвищує точність управлінських дій та знижує рівень невизначеності. Окремої уваги заслуговує генеративний штучний інтелект, здатний створювати текстовий, візуальний та відеоконтент, що масштабує можливості бренду з виробництва персоналізованих комунікацій. Водночас використання цих технологій породжує нові ризики – розмивання автентичності бренду, етичні питання щодо використання персональних даних та залежність від алгоритмічних рішень, які потребують управлінського контролю та збереження людського нагляду за стратегічними рішеннями.

Ефективне використання цифрових технологій передбачає не їх ізолюване впровадження, а інтеграцію в єдину систему управління брендом. Така інтеграція реалізується через формування цифрової стратегії бренду, яка узгоджує технологічні інструменти зі стратегічними цілями підприємства, цінностями бренду та потребами аудиторії.

Механізм інтеграції включає кілька рівнів: стратегічний (визначення ролі цифрових технологій у досягненні цілей бренду), тактичний (вибір конкретних інструментів та каналів), операційний (щоденне управління комунікаціями й контентом) та аналітичний (постійний моніторинг та коригування). Важливою умовою є забезпечення єдності даних між усіма системами, що формує цілісне уявлення про споживача та узгоджений досвід взаємодії з брендом.

Для оцінювання результативності застосування цифрових технологій доцільно використовувати систему показників. Комунікаційні показники характеризують охоплення, залученість аудиторії, частоту й тональність згадувань бренду. Поведінкові показники відображають конверсію, активність на цифрових платформах та повторні взаємодії. Показники капіталу бренду включають впізнаваність, лояльність, сприйняту якість та асоціації з брендом. Фінансові показники характеризують віддачу від інвестицій у цифрові інструменти (ROI), вартість залучення клієнта та його життєву цінність.

Комплексне застосування цих показників дозволяє оцінити внесок цифрових технологій у зміцнення бренду та обґрунтувати доцільність подальших інвестицій. Важливо враховувати, що ефект від цифрових інструментів проявляється з певним часовим лагом і має як прямий вимір (зростання продажів, конверсій), так і відкладений, пов'язаний із поступовим формуванням довіри та емоційної прихильності до бренду. Тому система оцінювання повинна поєднувати короткострокові операційні метрики з довгостроковими показниками капіталу бренду, уникаючи переоцінки миттєвих результатів на шкоду стратегічному зміцненню бренду. Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленим вивченням впливу

генеративного штучного інтелекту на створення брендового контенту та обґрунтуванням моделей оцінювання цифрового капіталу бренду.

Список використаних джерел

1. Aaker D. A., Joachimsthaler E. Brand Leadership. New York: The Free Press, 2000. 351 p.
2. Keller K. L. Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity. Upper Saddle River, New York: Prentice Hall, 1998. 635 p.
3. Михайлов А. Йохна В. Еволюція дизайну сайтів як результат адаптації маркетингових інструментів до змін психологічного сприйняття інформації цільовими аудиторіями. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2024. № 6. С. 62-73.
4. 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.
5. Юхименко, П., Герасименко, І. Вплив цифрової екосистеми на формування маркетингової концепції діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 68.

Никитюк Софія

здобувач 073 Менеджмент

Поліський національний університет

**СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ**

Сучасний етап розвитку економіки характеризується активним впровадженням цифрових технологій у всі сфери господарської діяльності. Цифровізація суттєво змінює умови функціонування підприємств, підходи до взаємодії зі споживачами та механізми формування конкурентних переваг. У таких умовах особливої актуальності набуває бренд-менеджмент як стратегічний інструмент забезпечення стійкого розвитку підприємства та зміцнення його ринкових позицій.

Бренд є одним із найцінніших нематеріальних активів підприємства, який формує сприйняття компанії споживачами, підвищує рівень довіри до продукції та сприяє формуванню довгострокової лояльності клієнтів. Водночас цифровізація економіки створює нові можливості для розвитку брендів, але водночас підвищує рівень конкуренції та вимоги до ефективності управління брендом [1].

Першим стратегічним напрямом є цифровізація комунікацій із цільовою аудиторією. Сучасні підприємства дедалі більше використовують цифрові канали взаємодії зі споживачами, зокрема соціальні мережі, месенджери, відеоплатформи та мобільні застосунки. Успішним прикладом є діяльність Нова пошта, яка активно використовує соціальні мережі, мобільний застосунок та персоналізовані цифрові повідомлення для підтримки постійного контакту з клієнтами. Завдяки цьому компанія сформувала сильний бренд, що асоціюється зі швидкістю, надійністю та клієнтоорієнтованістю.

Другим напрямом є розвиток персоналізованого бренд-менеджменту на основі даних про споживачів. Сучасні CRM-системи та інструменти аналітики дозволяють підприємствам збирати інформацію про поведінку клієнтів і формувати індивідуальні пропозиції. Наприклад, Rozetka активно використовує алгоритми рекомендацій товарів, персональні пропозиції та автоматизовані комунікації, що сприяє підвищенню рівня лояльності клієнтів і зміцненню бренду компанії.

Третім стратегічним напрямом виступає розвиток контент-маркетингу та бренд-комунікацій. У сучасних умовах споживачі дедалі частіше приймають рішення на основі інформації, отриманої через цифровий контент. Ефективним прикладом є бренд Моршинська, який активно використовує соціальні мережі, відеомаркетинг та соціально значущі інформаційні кампанії для формування позитивного іміджу та зміцнення емоційного зв'язку зі споживачами.

Важливим напрямом розвитку бренд-менеджменту є управління цифровою репутацією підприємства. В умовах високої швидкості поширення інформації відгуки клієнтів та згадки про бренд у мережі безпосередньо впливають на рівень довіри до компанії. Саме тому підприємства впроваджують системи моніторингу онлайн-репутації, аналізують відгуки споживачів та оперативно реагують на кризові ситуації. Прикладом успішного управління репутацією можна вважати діяльність ПриватБанк, який активно

підтримує зворотний зв'язок із клієнтами через цифрові канали та забезпечує оперативне вирішення проблем користувачів [2].

Окремим стратегічним напрямом є інтеграція принципів ESG та соціальної відповідальності у бренд-стратегію підприємства. Сучасні споживачі все більше уваги приділяють соціальній та екологічній відповідальності бізнесу. Показовим прикладом є діяльність Епіцентр К, яка реалізує соціальні та благодійні проекти, підтримує гуманітарні ініціативи та комунікує ці цінності через власний бренд. Це сприяє формуванню позитивного сприйняття компанії з боку суспільства та зміцненню її репутаційного капіталу.

Ще одним перспективним напрямом є використання технологій штучного інтелекту в управлінні брендом. Інструменти штучного інтелекту дозволяють аналізувати поведінку споживачів, прогнозувати зміни попиту, автоматизувати створення контенту та підвищувати ефективність маркетингових комунікацій. Українські компанії дедалі активніше впроваджують такі рішення у свої маркетингові процеси, що забезпечує більш швидке реагування на зміни ринкового середовища [3].

Таким чином, стратегічний розвиток бренд-менеджменту підприємства в умовах цифровізації економіки повинен базуватися на цифровізації комунікацій, персоналізації взаємодії зі споживачами, розвитку контент-маркетингу, управлінні цифровою репутацією, впровадженні ESG-підходів та використанні технологій штучного інтелекту. Саме ці напрями формують основу сучасної моделі управління брендом і забезпечують довгострокову конкурентоспроможність підприємств на українському та міжнародному ринках.

Список використаних джерел

1. Аакер Д. А. Створення сильних брендів / Д. А. Аакер ; пер. з англ. Київ : Фабула, 2020. 432 с.
2. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. 9-те вид. Київ : Лібра, 2022. 720 с.
3. Ілляшенко С. М. Інноваційний маркетинг : підручник. Суми : Університетська книга, 2021. 334 с.

ОСОБЛИВОСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується стрімким поширенням цифрових технологій, які докорінно змінюють механізми функціонування підприємств, способи взаємодії зі споживачами та підходи до управління бізнес-процесами. Цифровізація стала одним із ключових чинників формування нової економічної моделі, заснованої на використанні інформаційних технологій, великих масивів даних, штучного інтелекту, хмарних сервісів та цифрових платформ. Особливо вагомий вплив цифрова трансформація здійснює на маркетингову діяльність підприємств, оскільки саме маркетинг є найбільш тісно пов'язаним із зовнішнім середовищем напрямом управління.

В умовах посилення глобальної конкуренції, зростання вимог споживачів та динамічності ринкового середовища традиційні маркетингові інструменти поступово втрачають свою ефективність. На зміну їм приходять цифрові технології, які забезпечують можливість оперативного збору та обробки інформації, персоналізації комунікацій, автоматизації маркетингових процесів та побудови довгострокових відносин із клієнтами. У зв'язку з цим дослідження особливостей цифрової трансформації маркетингової діяльності підприємств набуває особливої актуальності як з теоретичної, так і з практичної точки зору.

Поняття «цифрова трансформація» є значно ширшим, ніж проста автоматизація окремих бізнес-процесів або впровадження інформаційних

технологій. У науковій літературі цифрова трансформація розглядається як комплексний процес інтеграції цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємства, що супроводжується зміною бізнес-моделей, організаційної культури, підходів до управління та взаємодії із зовнішнім середовищем [5].

Цифрова трансформація – це глибокий процес інтеграції цифрових технологій у всі аспекти діяльності компанії, який змінює спосіб роботи бізнесу, взаємодію з клієнтами та підхід до управління ресурсами. На відміну від локальної автоматизації окремих процесів, цифрова трансформація передбачає стратегічний і комплексний підхід, коли технології стають фундаментом для побудови нових бізнес-моделей та підвищення ефективності організації в цілому [3]. У сфері маркетингу цифрова трансформація означає перехід від традиційних методів дослідження ринку, просування продукції та комунікації зі споживачами до використання цифрових інструментів, які забезпечують більш ефективне задоволення потреб клієнтів та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Сутність цифрової трансформації маркетингової діяльності полягає у формуванні нової системи створення, передачі та отримання цінності, яка базується на використанні сучасних цифрових технологій та орієнтації на індивідуальні потреби споживачів. На відміну від традиційного маркетингу, який переважно орієнтувався на масового споживача, цифровий маркетинг дозволяє здійснювати персоналізований підхід до кожного клієнта, враховуючи його інтереси, поведінку та історію взаємодії з підприємством. Необхідність цифрової трансформації маркетингової діяльності підприємств обумовлена низкою факторів економічного, технологічного та соціального характеру.

Інструменти цифрового маркетингу являють собою сукупність сучасних інформаційних технологій, платформ і комунікаційних засобів, які використовуються підприємствами для реалізації маркетингової стратегії, просування продукції та розвитку бізнесу в цифровому середовищі. Їх застосування забезпечує ефективну взаємодію зі споживачами, дозволяє

оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та адаптувати маркетингову діяльність до нових потреб і поведінкових моделей клієнтів [1]. Основні напрями цифрової трансформації маркетингової діяльності підприємств узагальнено в табл. 1.

Таблиця 1

**Основні напрями цифрової трансформації
маркетингової діяльності підприємств**

Напрямок цифрової трансформації	Характеристика	Основні інструменти та можливості	Очікувані результати
Цифровізація маркетингових досліджень	Передбачає використання сучасних цифрових технологій для збору, обробки та аналізу маркетингової інформації в режимі реального часу.	Big Data, веб-аналітика, системи моніторингу ринку, онлайн-опитування, аналітичні платформи.	Підвищення точності маркетингових досліджень, оперативне виявлення змін ринкової кон'юнктури, прогнозування попиту та пошук нових ринкових можливостей.
Автоматизація маркетингових процесів	Полягає у впровадженні цифрових систем для автоматизації управління маркетинговою діяльністю та взаємодії з клієнтами.	CRM-системи, ERP-системи, маркетингові платформи, чат-боти, електронний документообіг, автоматизовані сервіси.	Скорочення витрат часу на виконання маркетингових операцій, зменшення впливу людського фактора, підвищення продуктивності та якості управлінських рішень.
Персоналізація маркетингових комунікацій	Спрямована на формування індивідуального підходу до кожного споживача з урахуванням його потреб, інтересів та поведінкових особливостей.	Таргетована реклама, CRM-системи, системи сегментації клієнтів, технології штучного інтелекту, персоналізований контент.	Зростання рівня задоволеності клієнтів, підвищення лояльності споживачів, збільшення конверсії та ефективності маркетингових кампаній.
Розвиток цифрових каналів комунікації	Передбачає використання сучасних цифрових платформ для взаємодії підприємства зі споживачами та партнерами.	Корпоративні веб-сайти, соціальні мережі, мобільні додатки, електронна пошта, месенджери, маркетплейси, онлайн-платформи.	Покращення якості комунікацій, розширення клієнтської аудиторії, підвищення швидкості обміну інформацією та зміцнення ринкових позицій підприємства.

Джерело: узагальнено автором за [1–2]

Використання цифрових маркетингових інструментів сприяє зміцненню ділової репутації підприємства, підвищенню впізнаваності бренду, формуванню лояльності споживачів, розширенню клієнтської бази та

зміцненню конкурентних позицій на ринку. Крім того, цифрові технології забезпечують можливість більш точного аналізу результатів маркетингових заходів та підвищення ефективності управлінських рішень. До основних інструментів цифрового маркетингу, що найбільш широко використовуються сучасними підприємствами, належать: маркетинг у соціальних мережах; реклама з оплатою в один клік; пошукова оптимізація сайтів; пошуковий маркетинг; контент-маркетинг; вірусний маркетинг; контекстна реклама [1].

Цифрова трансформація маркетингової діяльності підприємств є закономірним наслідком розвитку цифрової економіки та одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності сучасного бізнесу. Її сутність полягає у комплексній інтеграції цифрових технологій у систему маркетингового управління з метою підвищення ефективності взаємодії зі споживачами, оптимізації бізнес-процесів та створення додаткової цінності для клієнтів. Основними особливостями цифрової трансформації маркетингової діяльності виступають цифровізація маркетингових досліджень, автоматизація маркетингових процесів, розвиток цифрових каналів комунікації, персоналізація взаємодії зі споживачами, використання технологій Big Data та штучного інтелекту. Реалізація зазначених напрямів сприяє підвищенню результативності маркетингової діяльності, зміцненню ринкових позицій підприємства та забезпеченню його стійкого розвитку в умовах цифрової економіки.

Список використаних джерел

1. Кримська А.О., Балик У.О., Клімова І.О. Цифрова трансформація у сфері маркетингу: нові підходи та можливості. URL: <https://surli.cc/uhuvpt>
2. Лошенко О. В., Волченко Є. О., Березовська В. О. Роль digital-маркетингу в просуванні товарів та послуг: нові можливості та виклики на тлі масштабної військової агресії. *Академічні візії*. 2023. № 20.
3. Цифрова трансформація бізнесу з чого почати (частина 1). URL: <https://surl.li/eruauz/>
4. Цифрова трансформація. URL: <https://novokalchev-gromada.gov.ua/cifrova-transformaciya-16-46-22-09-10-2024/>
5. Що таке цифрова трансформація? URL: <https://www.sap.com/ukraine/resources/what-is-digital-transformation>

Секція 9: Фінансові рішення для ведення бізнесу та облік господарської діяльності

Бондарчук Аліна

магістр спеціальності D3 Менеджмент

Поліський національний університет

Науковий керівник: к. е. н., доцент

Швець Тетяна

**ФІНАНСОВІ РІШЕННЯ ДЛЯ ВЕДЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Воєнний стан став одним із найсерйозніших викликів для функціонування українського бізнесу. Підприємства зіткнулися зі скороченням попиту, руйнуванням виробничих потужностей, перебоями в логістиці, зростанням витрат та нестачею трудових ресурсів [1]. У таких умовах особливої актуальності набуває пошук ефективних фінансових рішень, що дозволяють забезпечити безперервність діяльності підприємств та підтримувати їхню конкурентоспроможність. З огляду на вище зазначене метою дослідження є визначення ключових фінансових інструментів та підходів, які забезпечують стабільне функціонування бізнесу в умовах воєнного стану та сприяють його адаптації до сучасних викликів.

Одним із основних напрямів забезпечення фінансової стійкості є якісне фінансове планування. Підприємства повинні регулярно прогнозувати грошові потоки, аналізувати ризики та розробляти декілька сценаріїв розвитку подій. Такий підхід дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та мінімізувати негативний вплив кризових факторів [2]. Важливу роль відіграє диверсифікація джерел фінансування. Окрім банківських кредитів, бізнес активно використовує грантові програми, міжнародну фінансову допомогу, інвестиції приватних інвесторів та програми підтримки підприємництва. Це дозволяє знизити фінансові ризики та забезпечити

додаткові ресурси для розвитку [3, 4]. Значну підтримку українському бізнесу надають державні програми, зокрема програма «Доступні кредити 5–7–9 %». Використання пільгового кредитування сприяє збереженню робочих місць, оновленню обладнання та підтримці операційної діяльності підприємств [2].

Не менш важливим фінансовим рішенням є оптимізація витрат. У період нестабільності підприємства змушені переглядати структуру витрат, впроваджувати енергоощадні технології та автоматизувати бізнес-процеси. Це дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів і зменшити собівартість продукції. Цифровізація фінансового менеджменту стала одним із факторів підвищення стійкості бізнесу. Використання систем електронного документообігу, хмарних сервісів та програм фінансового аналізу забезпечує оперативний доступ до інформації та покращує якість управлінських рішень [4]. Важливим напрямом є управління ліквідністю. Підприємствам необхідно підтримувати достатній рівень оборотних коштів, контролювати дебіторську заборгованість та формувати резервні фонди. Наявність фінансового резерву дозволяє зменшити наслідки тимчасового скорочення доходів та уникнути втрати платоспроможності.

Для багатьох компаній перспективним рішенням став вихід на міжнародні ринки. Розширення експортної діяльності сприяє диверсифікації доходів і зменшує залежність від внутрішнього ринку. У цьому контексті важливими є інструменти експортного фінансування та страхування зовнішньоекономічних ризиків. Особливого значення набуває система управління ризиками. Воєнні ризики, валютні коливання та зміни ринкової кон'юнктури потребують постійного моніторингу та застосування механізмів страхування, резервування коштів і сценарного планування. Ефективність реалізації таких механізмів безпосередньо залежить від рівня цифровізації фінансового менеджменту, який забезпечує швидкість прийняття рішень у форс-мажорних ситуаціях. Впровадження сучасних аналітичних систем дозволяє компаніям здійснювати стрес-тестування ліквідності в режимі реального часу. Відповідно, формування гнучкої моделі управління ризиками

стає базовою передумовою збереження конкурентоспроможності вітчизняних експортерів. Узагальнення основних фінансових рішень наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Основні фінансові рішення для ведення бізнесу в умовах воєнного стану

Фінансове рішення	Актуальний аспект (виклики воєнного стану)	Очікуваний результат
Оптимізація витрат	Зростання виробничих ризиків, інфляційні процеси, дефіцит ресурсів та руйнування логістичних ланцюгів	Зниження собівартості продукції/послуг, підвищення загальної операційної ефективності бізнесу
Пільгове кредитування	Обмеженість власного капіталу підприємств, висока вартість комерційних кредитів на ринку	Підтримка поточної ліквідності, фінансування оборотних коштів та забезпечення інвестицій у відновлення
Грантове фінансування	Необхідність залучення безповоротних та альтернативних джерел капіталу для релокації чи модернізації	Залучення додаткових фінансових ресурсів без збільшення боргового навантаження на підприємство
Цифровізація	Потреба у віддаленому управлінні, забезпеченні безпеки даних та мобільності бізнес-процесів	Скорочення адміністративних, транзакційних та операційних витрат завдяки автоматизації
Управління ризиками	Високий рівень неочевидності, загрози втрати активів, коливання валютних курсів та неплатоспроможність партнерів	Мінімізація потенційних збитків, підвищення фінансової стійкості та гнучкості підприємства
Формування резервів	Раптові критичні зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі функціонування ринку	Забезпечення безперервності діяльності підприємства, створення фінансової «подушки безпеки»

Отже, ефективне ведення бізнесу в умовах воєнного стану потребує комплексного підходу до управління фінансовими ресурсами. Поєднання фінансового планування, диверсифікації джерел фінансування, цифровізації та управління ризиками створює передумови для стабільного розвитку підприємств навіть за умов високої невизначеності. Подальше вдосконалення фінансових механізмів підтримки бізнесу сприятиме відновленню економіки України, підвищенню інвестиційної привабливості та зміцненню конкурентних позицій вітчизняних підприємств.

Список використаних джерел

1. Ангелко І. Українське підприємництво в умовах війни: економічні виклики, загрози та можливості. *Review of transport economics and management*. 2023. Iss. 9(25). С. 27–

34.

2. Варналій З. С., Бондаренко С. М. Концептуальні засади забезпечення фінансової стабільності та фінансової безпеки підприємств України: виклики воєнного стану та пріоритети відновлення. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2026. Т. 3, № 1. С. 68–75. URL: [https://doi.org/10.60022/3\(1\)-9S](https://doi.org/10.60022/3(1)-9S) (дата звернення: 01.06.2026).

3. Вахович І. М. Фінансовий менеджмент: магістерський курс: навч. посіб. Видання 3-тє, змінене і доповн. Луцьк: Надстир'я, 2023. 640 с. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi78/0058060.pdf>

4. Ізюмська В., Нікульшина А. Управління фінансовою стійкістю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-26> (дата звернення: 30.05.2026).

Наталія Валінкевич

д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки

підприємництва та туризму

Поліський національний університет

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У РИТЕЙЛ-МЕНЕДЖМЕНТІ

Сучасний розвиток ритейл-менеджменту характеризується високим рівнем динамічності, посиленням конкуренції, цифровізацією бізнес-процесів та трансформацією споживчої поведінки. У таких умовах зростає роль наукових досліджень, як інструменту формування ефективних управлінських рішень, здатних забезпечити конкурентоспроможність підприємств роздрібною торгівлі. Методологія дослідження ритейл-менеджменту базується на комплексному поєднанні загальнонаукових та спеціальних методів аналізу, що дозволяють враховувати багатфакторність функціонування сучасних торговельних систем. Результати сучасних досліджень свідчать про необхідність переходу від традиційних моделей управління до інтегрованих

підходів, орієнтованих на створення цінності для споживача та забезпечення стійкого розвитку ритейлу.

Методологічною основою досліджень у сфері ритейл-менеджменту виступає системний підхід, відповідно до якого підприємство розглядається, як відкрита соціально-економічна система, що функціонує під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. Його використання забезпечує можливість комплексного аналізу взаємозв'язків між логістикою, маркетингом, управлінням персоналом, фінансами та інформаційними технологіями. Поряд із системним підходом важливого значення набуває процесний підхід, який дозволяє досліджувати ефективність бізнес-процесів ритейлера та визначати напрями їх оптимізації в умовах цифрової економіки.

Застосування поведінкового підходу, що передбачає вивчення мотивації споживачів, моделей купівельної поведінки та чинників формування споживчого досвіду є одним із найактуальніших інструментів. Сучасний ритейл дедалі більше орієнтується на персоналізацію торговельної пропозиції, використання цифрових каналів комунікації та формування позитивного клієнтського досвіду. Саме тому емпіричні дослідження у сфері ритейлу повинні поєднувати кількісні та якісні методи збору інформації, включаючи анкетування, інтерв'ювання, спостереження, контент-аналіз та методи аналітики великих даних.

Варто зазначити, що протягом останніх років в сучасних дослідженнях поширення отримує цифровий підхід, який базується на використанні штучного інтелекту, машинного навчання, аналітики великих масивів даних та інтелектуальних систем підтримки управлінських рішень. Використання цифрових технологій дозволяє підвищити точність прогнозування попиту, оптимізувати управління товарними запасами, здійснювати персоналізацію маркетингових комунікацій та підвищувати ефективність операційної діяльності підприємств ритейлу.

Узагальнення сучасних методологічних підходів до дослідження ритейл-менеджменту наведено у табл.1.

Основні методологічні підходи до дослідження ритейл-менеджменту

Методологічний підхід	Сутність	Практичне значення
Системний	Розгляд ритейлу як складної соціально-економічної системи	Комплексна оцінка діяльності підприємства
Процесний	Аналіз взаємопов'язаних бізнес-процесів	Оптимізація операційної діяльності
Поведінковий	Вивчення споживчої поведінки та клієнтського досвіду	Підвищення лояльності споживачів
Цифровий	Використання Big Data, ІІІ та цифрової аналітики	Прогнозування попиту та персоналізація продажів
Стратегічний	Дослідження довгострокових напрямів розвитку ритейлу	Формування конкурентних переваг

Джерело: сформовано автором на основі [1, 3]

Таким чином, проведене дослідження дає підстави стверджувати, що сучасний ритейл-менеджмент характеризується високим рівнем складності управлінських процесів, які формуються під впливом цифрової трансформації економіки, глобалізації ринків, зміни моделей споживчої поведінки та посилення конкурентного середовища. За таких умов особливого значення набуває формування цілісної методології наукових досліджень, здатної забезпечити комплексне вивчення закономірностей функціонування та розвитку підприємств роздрібної торгівлі.

Список використаних джерел:

1. Klishch M. Methodological Approaches to the Management of Business Processes of Retail Enterprises in the Conditions of Systemic Transformations. *Taurida Scientific Herald. Series: Economics*. 2024. № 22. DOI: 10.32782/2708-0366/2024.22.28.
2. Валінкевич Н.В., Коценко М.С. Синергія трейдингу та торгівлі в розвитку органічного агровиробництва. *Збірник наукових праць Нац. університету кораблебудування ім. Адмірала Макарова*. 2025. № 4. DOI: [https://doi.org/10.15589/znp2025.4\(502\).41](https://doi.org/10.15589/znp2025.4(502).41).
3. Валінкевич Н.В., Коценко М.С. Стратегічні орієнтири ритейл-менеджменту в умовах трансформації сучасної торгівлі *Економіка та суспільство*. 2026. Вип. 86. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-86>.

ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах розвитку економіки цифровізація стає одним із ключових факторів забезпечення ефективного функціонування підприємств та їх фінансових результатів. Сучасні аграрні підприємства функціонують в умовах високої конкуренції, швидких технологічних змін та нестабільності економічного середовища. Традиційні методи управління поступово втрачають ефективність, що зумовлює необхідність використання сучасних цифрових технологій у господарській діяльності. Впровадження цифрових рішень дозволяє підприємствам скорочувати витрати, підвищувати продуктивність праці, удосконалювати систему управління та забезпечувати зростання прибутковості. Водночас значна кількість підприємств стикаються з проблемами недостатнього рівня цифровізації, дефіциту фінансових ресурсів та низького рівня цифрових компетентностей персоналу, що обумовлює актуальність дослідження впливу цифрової трансформації на формування прибутку підприємства.

Питання цифрової трансформації підприємств та її впливу на економічні результати діяльності досліджуються у працях багатьох українських і зарубіжних науковців. Значна увага приділяється проблемам цифровізації бізнес-процесів, автоматизації управління, розвитку інноваційного потенціалу та підвищення ефективності використання ресурсів підприємства. Науковці зазначають, що цифрові технології є важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності та фінансової стійкості суб'єктів господарювання [2, 3].

У сучасних дослідженнях підкреслюється, що цифрова трансформація сприяє зростанню прибутку підприємств шляхом оптимізації витрат, підвищення якості продукції та розширення ринків збуту. Разом із тим актуальними залишаються питання формування ефективних механізмів впровадження цифрових технологій та оцінювання їх економічної ефективності [3].

Цифрова трансформація підприємства передбачає інтеграцію сучасних цифрових технологій у всі сфери його діяльності. Вона охоплює автоматизацію виробничих процесів, використання інформаційних систем управління, розвиток електронної комерції, цифрового маркетингу, аналітики даних та сучасних комунікаційних платформ. У результаті підприємства отримують можливість підвищувати ефективність використання ресурсів та забезпечувати зростання прибутковості.

Одним із основних напрямів впливу цифровізації на прибуток підприємства є скорочення виробничих та адміністративних витрат. Автоматизація бізнес-процесів дозволяє мінімізувати вплив людського фактора, зменшити витрати часу на виконання операцій та оптимізувати використання матеріальних ресурсів. Використання ERP-систем, CRM-платформ та електронного документообігу забезпечує підвищення оперативності управлінських рішень і покращення контролю за фінансовими потоками.

Важливим чинником зростання прибутку є підвищення продуктивності праці. Цифрові технології сприяють автоматизації рутинних операцій, удосконаленню організації праці та підвищенню ефективності управління персоналом. Це дозволяє підприємствам збільшувати обсяги виробництва без суттєвого зростання витрат.

Суттєвий вплив на фінансові результати підприємства має цифровий маркетинг. Використання інтернет-технологій, соціальних мереж, контекстної реклами та електронної комерції дозволяє розширювати ринки збуту, підвищувати рівень взаємодії зі споживачами та збільшувати обсяги реалізації

продукції. Аналіз даних про поведінку споживачів забезпечує формування більш ефективної маркетингової політики та підвищення рівня продажів.

Цифровізація також сприяє покращенню якості продукції та послуг. Використання сучасних технологій контролю якості, автоматизованих виробничих систем та аналітичних платформ дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни попиту та забезпечувати відповідність продукції сучасним вимогам ринку. Це позитивно впливає на формування лояльності споживачів і збільшення прибутку.

Водночас цифрова трансформація потребує значних інвестицій у модернізацію технічної бази, програмне забезпечення та розвиток цифрових компетентностей персоналу. До основних проблем цифровізації належать недостатній рівень фінансування, кіберзагрози, опір змінам з боку працівників та дефіцит кваліфікованих ІТ-фахівців. У зв'язку з цим важливого значення набуває розробка ефективної цифрової стратегії підприємства.

У сучасних умовах підприємства, які активно впроваджують цифрові технології, мають вищий рівень конкурентоспроможності та демонструють кращі фінансові результати. Дослідження свідчать, що цифровізація сприяє підвищенню рентабельності діяльності, оптимізації структури витрат та зростанню прибутку підприємства [1].

Отже, цифрова трансформація є важливим інструментом забезпечення ефективного розвитку підприємства та формування його фінансової стійкості. Її впровадження дозволяє підприємствам адаптуватися до сучасних викликів ринку, підвищувати ефективність господарської діяльності та забезпечувати стабільне зростання прибутку.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що цифрова трансформація є одним із ключових чинників зростання прибутку підприємства в сучасних економічних умовах. Впровадження цифрових технологій сприяє автоматизації бізнес-процесів, підвищенню продуктивності праці, оптимізації витрат та покращенню системи управління підприємством.

Цифровізація дозволяє підприємствам підвищувати конкурентоспроможність, розширювати ринки збуту та забезпечувати ефективніше використання ресурсів. Водночас успішна цифрова трансформація потребує інвестицій у технологічне оновлення, розвиток цифрових компетентностей працівників та забезпечення належного рівня інформаційної безпеки.

Перспективами подальших досліджень є розробка методичних підходів до оцінювання ефективності цифрової трансформації та визначення її впливу на фінансові результати підприємств різних галузей економіки.

Список використаних джерел

1. Главатчук А. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств у сфері надання логістичних послуг в умовах цифрової трансформації. Економіка та суспільство. 2024. № 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4945>.
2. Мініна О., Кононенко С. Конкурентоспроможність підприємств в умовах цифровізації: роль інноваційної діяльності та інформаційно-комунікаційного забезпечення // Економіка та суспільство. 2025. № 85. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7885>.
3. Коломоєць Є. Цифрова трансформація бізнесу як основа підвищення його конкурентоспроможності // Сталий розвиток економіки. 2024. № 51. С. 63–69.

Глуценко Тетяна

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

спеціальності 051 «Економіка»

Поліський національний університет

Науковий керівник: д.е.н., професор Скидан Олег

ФІНАНСОВІ АСПЕКТИ ЦІНОУТВОРЕННЯ НА АГРАРНУ ПРОДУКЦІЮ В УМОВАХ ВІЙНИ

Сучасний розвиток аграрного сектору України відбувається в умовах значних економічних, соціальних та політичних викликів, спричинених військовими діями. Війна суттєво вплинула на функціонування аграрного ринку, логістичні ланцюги, рівень витрат виробництва та механізми формування цін на сільськогосподарську продукцію. В умовах нестабільності

особливого значення набуває проблема забезпечення ефективного ціноутворення, оскільки саме ціна є важливим інструментом регулювання ринку та забезпечення економічної стійкості аграрних підприємств.

Аграрний сектор є однією з ключових галузей економіки України, що забезпечує продовольчу безпеку держави та формує значну частину експортного потенціалу країни. Проте в умовах війни процес ціноутворення на аграрну продукцію зазнав суттєвих трансформацій. Порушення логістичних маршрутів, зростання вартості енергоносіїв, дефіцит трудових ресурсів, коливання валютного курсу та скорочення обсягів виробництва стали основними чинниками дестабілізації аграрного ринку. У результаті аграрні підприємства змушені функціонувати в умовах високої невизначеності та нестабільності цінового середовища. Це обумовлює необхідність дослідження особливостей формування цін на аграрну продукцію в умовах воєнного стану та визначення факторів, що впливають на їх зміну.

Значну увагу вчені приділяють питанням державного регулювання аграрного ринку, формування собівартості продукції, впливу інфляційних процесів та зовнішньоекономічних факторів на рівень цін. Сучасні дослідження свідчать, що в умовах війни механізм ціноутворення набуває нових особливостей, пов'язаних із підвищенням виробничих ризиків та нестабільністю ринкової кон'юнктури [2,3,4].

У наукових працях зазначається, що війна призвела до значного зростання логістичних витрат, скорочення експорту та підвищення собівартості аграрної продукції. Це негативно вплинуло на прибутковість аграрних підприємств та ефективність їх господарської діяльності. Водночас дослідники наголошують на необхідності удосконалення системи державної підтримки аграрного сектору та впровадження ефективних механізмів цінового регулювання [1,2].

Ціноутворення на аграрну продукцію є складним економічним процесом, який залежить від взаємодії попиту та пропозиції, рівня виробничих витрат, державного регулювання, стану зовнішніх ринків та логістичної

інфраструктури [5]. В умовах війни механізм формування цін зазнав суттєвих змін, пов'язаних із дестабілізацією економічного середовища та посиленням ризиків для аграрного виробництва.

Одним із ключових факторів зміни цін на аграрну продукцію стало зростання виробничих витрат. Підвищення вартості паливно-мастильних матеріалів, мінеральних добрив, засобів захисту рослин та енергоресурсів призвело до збільшення собівартості виробництва сільськогосподарської продукції. Крім того, суттєвий вплив на ціноутворення мало подорожчання логістичних послуг через блокування морських портів та ускладнення транспортних перевезень.

Важливим чинником формування цін стала зміна експортної політики та скорочення можливостей реалізації продукції на зовнішніх ринках. Україна традиційно є одним із найбільших експортерів зернових культур та олійних культур у світі, тому порушення експортних маршрутів негативно позначилося на функціонуванні аграрного ринку. Обмеження експорту спричинило накопичення продукції на внутрішньому ринку, що в окремі періоди призводило до зниження закупівельних цін для виробників [3,5].

Водночас зростання інфляції та девальвація національної валюти сприяли підвищенню споживчих цін на продовольчі товари. У результаті спостерігалось суттєве коливання цін між виробниками, посередниками та кінцевими споживачами. Це свідчить про високий рівень нестабільності механізму ціноутворення в аграрному секторі.

Особливістю ціноутворення в умовах війни стало також посилення ролі державного регулювання. Держава запроваджувала механізми підтримки аграрних виробників шляхом надання кредитних програм, податкових пільг, компенсації витрат та розвитку альтернативних логістичних маршрутів. Важливим інструментом стабілізації ринку стало функціонування гуманітарних та експортних зернових коридорів, що дозволило частково відновити зовнішню торгівлю аграрною продукцією.

Суттєвий вплив на ціноутворення мають і природно-кліматичні фактори. Воєнні дії призвели до скорочення посівних площ, часткового руйнування виробничої інфраструктури та зниження врожайності сільськогосподарських культур. Це обмежує обсяги пропозиції продукції та впливає на зростання цін у довгостроковій перспективі.

В умовах нестабільності аграрні підприємства змушені адаптувати свої цінові стратегії до змін ринкової кон'юнктури. Зростає значення прогнозування цінових ризиків, диверсифікації каналів збуту та підвищення ефективності управління витратами. Одним із перспективних напрямів є розвиток цифрових технологій у сфері агробізнесу, які дозволяють оптимізувати виробничі процеси та підвищити ефективність ціноутворення.

Дослідження показують, що в умовах війни ефективність аграрного виробництва значною мірою залежить від здатності підприємств адаптуватися до нестабільного економічного середовища та забезпечувати гнучкість системи ціноутворення [4]. У таких умовах важливим завданням є формування ефективної державної політики підтримки аграрного сектору та стимулювання розвитку внутрішнього ринку продовольства.

Отже, ціноутворення на аграрну продукцію в умовах війни характеризується високим рівнем нестабільності, залежністю від зовнішньоекономічних факторів та зростанням виробничих ризиків. Формування ефективного механізму ціноутворення потребує комплексного підходу, спрямованого на підтримку аграрних виробників, розвиток логістичної інфраструктури та забезпечення стабільності продовольчого ринку. Перспективами подальших досліджень є розробка ефективних механізмів державного регулювання цін на аграрну продукцію та обґрунтування стратегій підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств у післявоєнний період.

Список використаних джерел

1. Бурлай А. П., Бурлай О. Л. Особливості ціноутворення на аграрну продукцію в умовах воєнного стану // Аграрна економіка. 2023. Т. 16. № 3–4. С. 25–31. URL: <http://agrarianeconomy.com.ua/article/view/293260>.

2. Гнатишин Л. Б., Прокопишин О. С. Трансформація аграрного ринку України в умовах війни // Економіка та суспільство. 2023. № 51. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2337> (дата звернення: 15.05.2026).
3. Коваленко О. В. Формування цін на сільськогосподарську продукцію в умовах нестабільного ринкового середовища // Економіка АПК. 2022. № 11. С. 58–64.
4. Малік М. Й., Шпикуляк О. Г. Розвиток аграрного сектору економіки України в умовах сучасних викликів // Економіка АПК. 2023. № 5. С. 6–15.
5. Саблук П. Т. Цінова політика в аграрному секторі економіки України // Агросвіт. 2021. № 14. С. 3–9.

Чайковський Андрій

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

спеціальності 051 «Економіка»

Поліський національний університет

Науковий керівник: д.е.н., професор Валінкевич Наталія

ФІНАНСОВО-ОБЛІКОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ

Виробничий потенціал підприємства є однією з ключових економічних категорій, що визначає здатність суб'єкта господарювання забезпечувати ефективне використання ресурсів, формувати конкурентні переваги та досягати стратегічних цілей розвитку. У сучасних умовах господарювання, які характеризуються високим рівнем невизначеності, трансформацією ринкового середовища, цифровізацією бізнес-процесів та посиленням конкуренції, особливого значення набуває фінансово-облікове забезпечення процесів формування, оцінювання та використання виробничого потенціалу підприємства.

Ефективне функціонування виробничого потенціалу безпосередньо залежить від якості фінансових рішень щодо формування структури капіталу, управління інвестиційними ресурсами, фінансування інноваційних проєктів та модернізації матеріально-технічної бази. Фінансові ресурси виступають

основою відтворення виробничих потужностей, забезпечуючи оновлення основних засобів, впровадження сучасних технологій та підвищення продуктивності праці. Саме тому виробничий потенціал доцільно розглядати не лише як сукупність наявних ресурсів підприємства, а як комплекс взаємопов'язаних можливостей їх ефективного використання для досягнення максимального економічного результату.

Важлива роль у забезпеченні розвитку виробничого потенціалу належить системі бухгалтерського обліку, яка формує інформаційну основу для прийняття управлінських рішень. Сучасна облікова система повинна забезпечувати своєчасне та достовірне відображення стану активів, джерел їх формування, витрат виробництва та результатів господарської діяльності. На основі обліково-аналітичної інформації здійснюється оцінка ефективності використання виробничих ресурсів, виявлення резервів підвищення продуктивності та обґрунтування напрямів інвестування у розвиток підприємства.

Особливого значення набуває цифровізація облікових процесів, яка сприяє підвищенню оперативності обробки інформації, автоматизації контрольних процедур та покращенню якості управлінського аналізу. Використання сучасних інформаційних систем дозволяє інтегрувати фінансові, виробничі та управлінські дані в єдиний інформаційний простір, що створює передумови для більш ефективного управління виробничим потенціалом підприємства.

Таким чином, забезпечення сталого розвитку виробничого потенціалу потребує комплексного поєднання ефективних фінансових рішень та сучасних обліково-аналітичних інструментів. Саме інтеграція фінансового менеджменту, бухгалтерського обліку та стратегічного управління створює умови для підвищення конкурентоспроможності підприємства, зміцнення його фінансової стійкості та забезпечення довгострокового економічного зростання.

Список використаних джерел:

1. Доценко І. В. Формування фінансово-інвестиційного потенціалу підприємства з позиції стратегічного підходу. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2023. № 6(324). С. 284–290. DOI: 10.31891/2307-5740-2023-324-6-48.
2. Гуменна-Дерій М. В., Гуменний П. Г. Вплив цифровізації обліку і контролю діяльності фінансового посередника на потенціал підприємства. *Вісник економіки*. 2024. № 2. С. 195–206. DOI: 10.35774/visnyk2024.02.195.
3. Жеваченко В. В. Потенціал аграрного підприємства: сутнісні характеристики. *Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія «Економіка АПК»*. 2024. № 31. С. 33–39. DOI: 10.31734/economics2024.31.004.

Веселова Вікторія

*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля»*

Поліський національний університет

Науковий керівник: доктор філософії з економіки

Коценко Маріна

ФІНАНСОВО-ОБЛІКОВІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЧНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ СТАЛОГО ГОСПОДАРЮВАННЯ

Органічне підприємництво в сучасних умовах виступає одним із найбільш перспективних напрямів розвитку аграрного сектору економіки, що поєднує економічну ефективність виробництва, екологічну відповідальність та соціальну орієнтованість бізнесу. Зростання попиту на органічну продукцію на світових ринках формує сприятливі передумови для активізації діяльності вітчизняних виробників, водночас висуваючи підвищені вимоги до фінансового забезпечення, організації обліку та управління господарськими процесами. Дослідження засвідчують, що розвиток органічного виробництва відповідає принципам сталого розвитку та сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг суб'єктів господарювання.

Особливістю органічного підприємництва є необхідність здійснення значних початкових інвестицій, пов'язаних із переходом до органічних

технологій виробництва, проходженням сертифікації, впровадженням систем контролю якості та дотриманням вимог законодавства щодо виробництва й маркування органічної продукції. За таких умов важливого значення набуває формування ефективної системи фінансового менеджменту, здатної забезпечити раціональний розподіл фінансових ресурсів, оптимізацію витрат та підвищення рівня прибутковості господарської діяльності.

Фінансові рішення у сфері органічного бізнесу повинні базуватися на принципах стратегічного планування та оцінювання економічної ефективності інвестиційних проєктів. Особливої актуальності набуває використання інструментів державної підтримки, грантового фінансування, міжнародних програм розвитку сільського господарства та механізмів пільгового кредитування, що дозволяють мінімізувати фінансові ризики та прискорити окупність інвестицій. У сучасних умовах конкурентоспроможність органічних виробників значною мірою визначається їхньою здатністю ефективно управляти фінансовими потоками та адаптуватися до змін ринкового середовища.

Водночас важливим елементом управління органічним підприємством є належна організація бухгалтерського обліку. Облікова система повинна забезпечувати повне та достовірне відображення витрат, пов'язаних із сертифікацією виробництва, використанням органічних технологій, здійсненням екологічних заходів і контролем якості продукції. Формування якісного обліково-аналітичного забезпечення створює інформаційну основу для прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства та зміцнення його ринкових позицій.

З огляду на зростання ролі екологічної складової у веденні бізнесу доцільним є впровадження елементів управлінського та стратегічного обліку, які дозволяють оцінювати не лише фінансові результати діяльності, а й екологічний та соціальний ефект функціонування підприємства. Такий підхід

забезпечує комплексну оцінку результативності органічного виробництва та сприяє формуванню конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Отже, розвиток органічного підприємництва потребує поєднання ефективних фінансових рішень із сучасними підходами до організації бухгалтерського обліку. Удосконалення механізмів фінансового управління, підвищення якості обліково-аналітичного забезпечення та розширення можливостей залучення інвестиційних ресурсів сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності органічних підприємств і забезпеченню їх сталого економічного розвитку.

Список використаних джерел

4. Валінкевич Н.В., Коценко М.С. Синергія трейдингу та торгівлі в розвитку органічного агровиробництва. *Збірник наукових праць Нац. університету кораблебудування ім. Адмірала Макарова*. 2025. № 4. DOI: [https://doi.org/10.15589/znp2025.4\(502\).41](https://doi.org/10.15589/znp2025.4(502).41).
5. Малік Л. М., Сухоставець А. В. Стратегічні вектори розвитку підприємництва в сфері виробництва органічної продукції в Україні. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 1. DOI: 10.32782/2308-1988/2025-52-56.
6. Валінкевич Н., Коценко М.С., Полчанов А., Русак О., Паламарчук Т. Концептуальні основи формування конкурентного потенціалу виробництва органічної продукції. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2025. Vol. 11(4). P. 153–195. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2025.11.04.06>.

ТРЕНДИ РОЗВИТКУ ЕНЕРГОСЕКТОРА УКРАЇНИ:

РОЗРИВ ДИНАМІЧНОГО РЯДУ

Повномасштабне вторгнення Росії у лютому 2022 року не просто завдало шкоди енергетичній інфраструктурі України, а перервало логіку розвитку сектору. Докризові часові ряди виробництва, споживання, встановленої потужності та інвестицій більше не є безперервними. Це означає, що пряме порівняння показників «до» і «після» без поправки на структурний розрив є методологічно некоректним. Нові рівноваги формуються навколо інших параметрів і з іншою інституційною логікою. На рис. 1 подану концептуальну структуру явища розриву динамічного ряду в трендах розвитку енергосектору України.

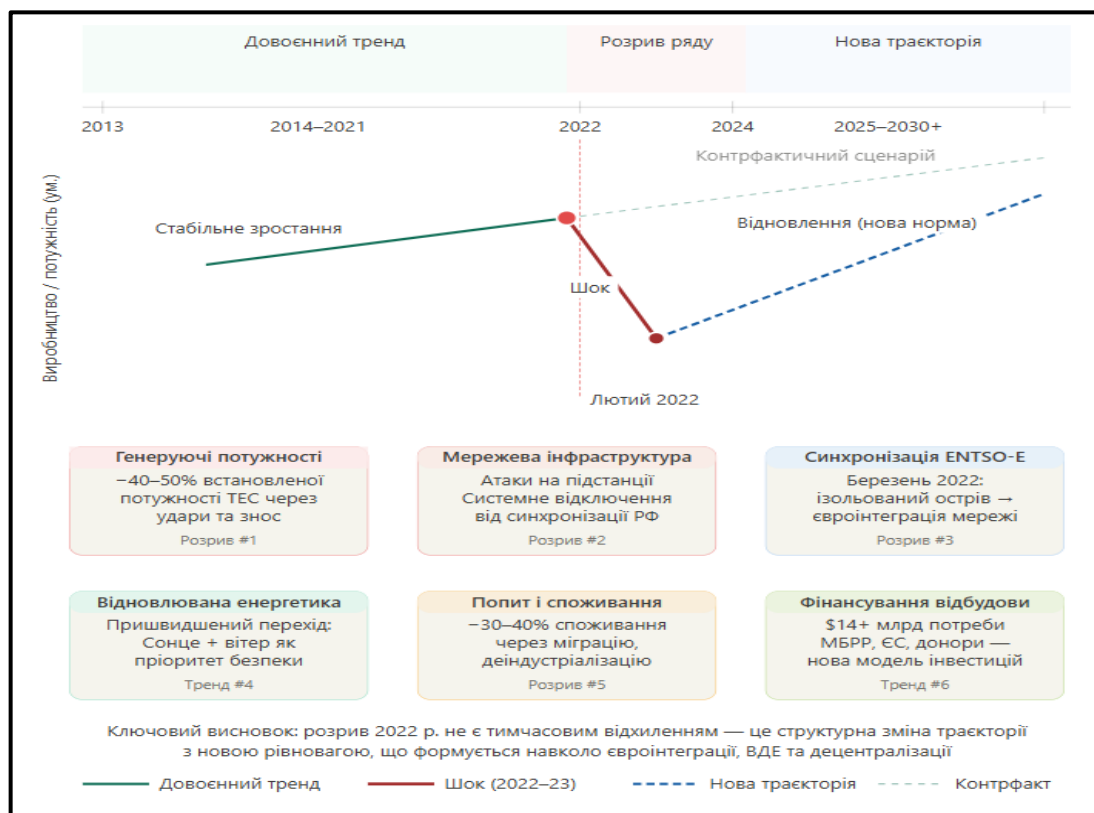


Рис. 1 Концептуальна структура явища розриву динамічного ряду в енергосекторі України

Джерело: сформовано автором на основі [1-5]

За офіційними даними НЕК «Укренерго», Україна у 2024 році втратила понад 9 ГВт генеруючої потужності електростанцій. Як наслідок, дефіцит електроенергії для споживачів сягнув близько 35%, а зростання вартості електроенергії з вересня 2023 по вересень 2024 року становило приблизно 34%. Цей показник принципово відрізняє поточну ситуацію від будь-яких попередніх кризових епізодів: йдеться не про тимчасову нестачу, а про фізичне знищення генеруючих активів, відновлення яких вимагає не місяців, а років. Загалом на підконтрольній Україні території розміщено близько 5 900 МВт промислових сонячних електростанцій та понад 1 200 МВт домашніх малих СЕС, які також зазнають істотних втрат внаслідок бойових дій [1].

Березень 2022 року - технічно і геополітично найважливіша точка розриву. Україна вийшла з орбіти російської енергосистеми та перейшла до європейського континентального кільця. Це незворотна зміна: вона переформатує всю логіку балансування, планування резервів, тарифного регулювання та інвестиційних стимулів на десятиліття вперед. Атаки на енергетичну інфраструктуру, особливо у 2024–2025 роках, призвели до дефіциту, де щоденне споживання перевищує виробництво на 10–15%. Україна імпортує електроенергію з Румунії, Словаччини та Польщі, покриваючи прогалини імпорту у 2024 році сягнув рекордних показників [2].

Найпомітніший структурний зрушення в тренді переосмислення ролі ВДЕ. До 2022 року відновлювані джерела розвивалися переважно як інвестиційний та екологічний інструмент («зелений» тариф). Після вони стали питанням стійкості та безпеки: розподілена генерація складніше піддається цілеспрямованому знищенню. У 2024 році обсяг електроенергії, виробленої з відновлюваних джерел (СЕС, ВЕС, біо та МГЕС), зріс на 6,4% порівняно з 2023 роком до 11 млн МВт-год. Загалом частка ВДЕ у балансі склала майже 11% [3].

Уряд України затвердив у 2024 році Національний план дій з відновлюваної енергетики на період до 2030 року загальним обсягом фінансування 20 мільярдів доларів. Програма передбачає будівництво понад

10 000 МВт нових потужностей. Європейський банк реконструкції та розвитку оголосив про виділення Україні 1 мільярда євро для підтримки енергетичного сектору у 2025 році. При цьому темпи нарощування потужностей залишаються стримованими через воєнні ризики: за оцінкою Української вітроенергетичної асоціації, у 2024 році було встановлено лише 20 МВт нових вітрових потужностей через воєнні ризики та обережність інвесторів. Приблизно 3,5 ГВт генеруючих об'єктів залишаються в окупації або поблизу бойових дій [4].

Скорочення споживання не тимчасовий ефект, а відображення нової структури економіки та демографії. Війна 2022 року зменшила обсяги споживання на 30% через пошкодження інфраструктури, що змусило імпортувати енергію з Європи. Повернення до довоєнного рівня попиту за збереження нинішньої структури економіки є малоімовірним у середньостроковій перспективі. Втрата понад 9 ГВт генерувальної потужності, зростання цін на електроенергію та зупинка транзиту російського газу з 1 січня 2025 року стали каталізаторами для розвитку розподіленої генерації, інвестицій в альтернативну енергетику та проєктів із видобутку корисних копалин. За 2023–2024 роки підключено понад 1 400 нових об'єктів ВДЕ, з яких близько 500 МВт сонячні електростанції, 182 МВт вітрові. Головною рушійною силою стали інвестиції малого і середнього бізнесу, а також домогосподарств, які масово встановлюють сонячні панелі. За підсумками 2024 року електроенергетика зайняла перше місце за обсягом чистих доходів у ренкінгу 1 000 найбільших компаній України майже 1,4 трильйона гривень або 16,7% від загальних доходів топ-1000, обійшовши нафтогазовий сектор [5].

Розрив 2022–2025 років в українському енергосекторі є структурним, а не циклічним. Нова траєкторія формується навколо чотирьох осей: євроінтеграція мережі, розподілена відновлювана генерація, донорсько-інвестиційна модель відбудови та нова структура попиту з меншою часткою важкої промисловості та більшою - побутового та малого комерційного споживання. Прогнозні моделі, побудовані на довоєнних рядах, потребують

повного перегляду вихідних параметрів. Отже, зовнішній шок (повномасштабне вторгнення лютого 2022 р.) настільки змінює умови функціонування системи, що дані «до» і «після» не є частинами одного неперервного тренду. Порівнювати їх без поправки на розрив - методологічна помилка. Тобто варто визначити шість стратегічних розривів / зрушень:

1. Генеруючі потужності - критичні втрати ТЕС і ТЕЦ через цілеспрямовані удари, що зробили неможливим повернення до довоєнної структури балансу.

2. Мережева інфраструктура - пошкодження підстанцій і трансформаторних вузлів змінило топологію мережі.

3. Синхронізація з ENTSO-E (березень 2022) — ймовірно, найбільший структурний злам: Україна перейшла з орбіти російської енергосистеми до європейського континентального кільця, це незворотна технічна і геополітична зміна.

4. Відновлювана енергетика - з елемента диверсифікації стала питанням енергетичної безпеки та стійкості до ударів (розподілена генерація важче знищити).

5. Структура попиту - міграція населення (6–8 млн за кордон), зупинка великих промислових споживачів, зміна поведінкових патернів, новий базовий попит, не рівний довоєнному.

6. Модель фінансування передбачає перехід від внутрішнього інвестиційного циклу до донорсько-позикової моделі відбудови під міжнародним наглядом.

Список використаних джерел

1. Україна у 2024 році втратила понад 9 ГВт потужностей через обстріли : за матеріалами офіційного звіту. *Міністерство енергетики України : офіційний сайт*. 2024. URL: https://delo.ua/energetics/ukrayina-u-2024-roci-vtratila-ponad-9-gvt-generaciyi-cerez-ataki-rf-437077/#google_vignette (дата звернення: 04.05.2026).

2. Україна нарощує імпорт електроенергії з ЄС: прогноз на зиму. *Business*. 2024. URL: <https://business.org.ua/economy/import-elektroenerhii-v-ukraini-dosiah-maksimumu-pid-chas-viyny-shcho-chekaie-ukraintsiv-vzymku/> (дата звернення: 04.05.2026).

3. Виробництво електроенергії з ВДЕ у 2024 р. зросло на 6,4%. *EXPRO Consulting*. 2024. URL: <https://expro.com.ua/novini/virobnictvo-elektroenerg-z-vde-u-2024-r-zroslo-na-64> (дата звернення: 04.05.2026).

4. Про затвердження Національного плану дій з відновлюваної енергетики на період до 2030 року та плану заходів з його реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 13 серп. 2024 р. № 761-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-natsionalnoho-planu-dii-z-vidnovliuvanoi-enerhetyky-na-period-do-2030-roku-ta-planu-zakhodiv-z-ioho-realizatsii-761-130824> (дата звернення: 04.05.2026).

5. «ДТЕК Мережі» у 2023 році підключили майже 1500 нових об'єктів ВДЕ. *Українська енергетика*. 2024. URL: <https://ua-energy.org/uk/posts/dtek-merezhi-u-2023-rotsi-pidkliuchyly-maizhe-1500-novykh-objektiv-vderetika> (дата звернення: 04.05.2026).

Невмержицький Дмитрій

аспірант

Поліський національний університет

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ІНФРАСТРУКТУРНОГО РОЗВИТКУ ЕНЕРГЕТИЧНОГО СЕКТОРУ: КОМПОНЕНТИ ТА ХАРАКТЕРИСТИКИ

Організаційно-економічний механізм інфраструктурного розвитку енергетичного сектору це системно впорядкована сукупність інституційних, управлінських, фінансово-економічних та регуляторних інструментів, спрямованих на забезпечення модернізації, відновлення та розширення енергетичної інфраструктури з урахуванням вимог енергетичної безпеки, стійкості та конкурентоспроможності національної економіки. В таблиці 1 представлені основні компоненти організаційно-економічного механізму інфраструктурного розвитку енергетичного сектору.

Структурна побудова механізму базується на єдності його інституційного, організаційного та економічного компонентів. Інституційний складник охоплює розгалужену систему суб'єктів управління, включаючи органи державної влади, регуляторні інституції, операторів систем передачі та розподілу, а також генеруючі компанії та фінансові установи. Ця архітектура не лише визначає правила функціонування ринку, а й забезпечує стратегічний баланс інтересів між державою, бізнесом і споживачами, сприяючи поступовій інтеграції України до європейського енергетичного простору.

**Характеристика організаційно-економічного механізмів
інфраструктурного розвитку енергетичного сектору**

Компонент	Характеристика
Інституційний компонент	органи державної влади; регуляторні інституції; оператори систем передачі та розподілу; суб'єкти генерації та постачання; інститути розвитку та фінансові установи; формує правила функціонування ринку; забезпечує баланс інтересів держави, бізнесу та споживачів; інтеграція до європейського енергетичного простору
Організаційний компонент	стратегічне планування розвитку інфраструктури; програмно-цільове управління; регіональна координація проєктів; система моніторингу та оцінювання ефективності; просторовий вимір розвитку; розміщення генеруючих потужностей; диверсифікація мережевої інфраструктури; формування енергетичних хабів
Економічний компонент	фінансові, тарифні та інвестиційні інструменти; тарифоутворення на принципах економічної обґрунтованості; механізми стимулюючого регулювання (RAB-регулювання); державно-приватне партнерство; пільгове кредитування та гарантійні механізми; міжнародна фінансова допомога; ресурсна база для модернізації основних фондів та впровадження інновацій
Принципи функціонування	системність; адаптивність; диверсифікація; інноваційність; просторова збалансованість; євроінтеграційна орієнтація
Інструментарій реалізації	стратегічні документи розвитку енергетики; державні цільові програми реконструкції; інвестиційні проєкти модернізації мереж; податкові стимули для розвитку відновлюваної енергетики; механізми страхування воєнних ризиків; цифрові платформи моніторингу енергетичних потоків; перехід від централізованої до децентралізованої моделі генерації
Функції механізму	регуляторна функція; інвестиційна функція; координаційна функція; стимулююча функція; безпекова функція
Стратегічна спрямованість	відновлення пошкоджених об'єктів; структурна модернізація сектору; підвищення енергоефективності; розвиток розподіленої генерації; інтеграція до європейських енергетичних ринків; формування інноваційно орієнтованої моделі розвитку

Джерело: побудовано автором на основі [1-4]

Організаційний компонент механізму фокусується на стратегічному плануванні, програмно-цільовому управлінні та регіональній координації проєктів. У цьому контексті критичного значення набуває просторовий вимір розвитку, що передбачає раціональне розміщення генеруючих потужностей, диверсифікацію мережевої інфраструктури та створення енергетичних хабів. Економічна ж складова, представлена інструментами обґрунтованого тарифоутворення, стимулюючого RAB-регулювання, державного-приватного

партнерства та пільгового кредитування, формує необхідну ресурсну базу для модернізації основних фондів та впровадження інноваційних рішень.

Функціонування зазначеного механізму спирається на фундаментальні принципи системності, адаптивності та диверсифікації. Здатність до швидкої трансформації в умовах воєнних і кризових викликів поєднується з інноваційністю, що реалізується через технології smart-grid та автоматизацію управління. При цьому особлива увага приділяється просторовій збалансованості, яка враховує регіональні диспропорції, та євроінтеграційній орієнтації, що вимагає гармонізації вітчизняних норм із міжнародними стандартами.

Практична реалізація механізму забезпечується через систему взаємопов'язаних інструментів: від стратегічних документів і державних цільових програм до податкових стимулів та механізмів страхування воєнних ризиків. Важливим вектором трансформації є перехід до децентралізованої моделі генерації та використання цифрових платформ для моніторингу потоків, що суттєво підвищує загальну стійкість системи. Виконуючи регуляторну, інвестиційну, координаційну та безпекову функції, організаційно-економічний механізм стимулює суб'єктів господарювання до оновлення потужностей.

У сучасних умовах стратегічна спрямованість механізму зміщується з простого відновлення пошкоджених об'єктів на глибоку структурну модернізацію енергетичного сектору. Пріоритетними завданнями стають підвищення енергоефективності, розвиток розподіленої енергетики та формування інноваційно орієнтованої моделі, яка дозволить національній енергосистемі стати повноправною частиною європейських енергетичних ринків.

Таким чином, організаційно-економічний механізм інфраструктурного розвитку енергетичного сектору є багаторівневою системою управління, що поєднує інституційні, фінансові та регуляторні важелі. Його ефективність

визначає здатність енергетики забезпечувати макроекономічну стабільність, територіальну цілісність і довгострокову конкурентоспроможність.

Список використаних джерел

1. Свінцов О. М., Пекера В. Я., Мурдза П. А. Організаційно-економічний механізм управління інноваціями в енергетичному секторі як чинник енергетичної безпеки України. *Академічні візії*, 2025. (48). вилучено із <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/2427>
2. Бендасюк О. О., Микитенко В. В., Гурін О. Г., Неклюдова Т. М. Організаційно-економічний механізм підвищення енергоефективності національної економіки. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 4. С. 276 – 286. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-45>
3. Павлов К.В., Павлова О.М., Романюк Р.В. «Організаційно-економічний механізм реформування електроенергетичного ринку в регіонах України» : монографія Луцьк : СПД Гадак Жанна Володимирівна, друкарня «Волиньполіграф», 2022. 223 с.
4. Петрухнов О. В. Організаційно-економічний стан підприємницьких структур у сфері відновлюваної енергетики: сучасні виклики та перспективи розвитку. *Бізнес-інформ*. 2025. № 2. С. 247-254. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-247-254>

Ляшенко Павло

к.е.н., науковий співробітник

ДУ «Інститут економіко-правових досліджень НАН України

ім. В.К. Мамутова НАН України».

**НАПРЯМИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПОДАЛЬШОЇ РОЗБУДОВИ
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ НА
ДЕОКУПОВАНИХ (ПОСТРАЖДАЛИХ) ТЕРИТОРІЯХ УКРАЇНИ**

Розбудова соціально-економічної інфраструктури деокупованих і постраждалих територій України є завданням безпрецедентного масштабу в новітній європейській історії. Відповідно до результатів П'ятої швидкої оцінки збитків та потреб відновлення (RDNA5), підготовленої Світовим банком, Урядом України, Європейською комісією та ООН, станом на 31 грудня 2025 року загальна сума прямих збитків інфраструктурі та будівлям України оцінюється у 195,1 млрд дол. США, що на 10,8% вище, ніж в оцінці RDNA4. Найбільших втрат зазнали житловий, транспортний та енергетичний сектори. Загальні потреби відновлення та відбудови оцінюються у 587,7 млрд дол.

США протягом 10-річного горизонту, що еквівалентно майже трикратному номінальному ВВП України у 2025 році [1].

Тривалі бойові дії призвели до масштабного знищення житлової, промислової та соціальної інфраструктури. На сході України формується масштабна «сіра зона» - територія глибокої соціально-економічної та просторової кризи завширшки до 100 км. Масштаб руйнувань зумовлює необхідність концептуального переосмислення самої логіки відбудови: відновлення не може бути простим відтворенням довоєнного стану, а має стати структурною трансформацією з орієнтацією на стандарти Європейського Союзу.

Науковий і практичний дискурс навколо пост воєнного відновлення виокремлює три принципово різні парадигми інтервенції:

1. Парадигма відновлення (*restoration*) - повернення до довоєнного стану. Має обмежений аналітичний і практичний потенціал, оскільки консервує структурні недоліки, які існували до 2022 року: технологічну відсталість ТЕС, зношеність комунальної мережі, неефективну просторову організацію промислових зон.

2. Парадигма відбудови (*reconstruction*) - фізичне відтворення знищеного з використанням сучасних технологій і будівельних норм. Визначена як пріоритетна в офіційних документах Уряду України та міжнародних донорів.

3. Парадигма розбудови (*build back better, BBB*) - структурна трансформація, що поєднує фізичне відновлення об'єктів із системною реформою інституційного середовища, технологічного укладу та моделі просторового розвитку. RDNA4 підкреслює, що пріоритизація інвестицій у відновлення та відбудову є критичною для євроінтеграційного курсу України та її довгострокової стійкості, і відновлення надає можливість не просто подолати наслідки вторгнення, а й впровадити інноваційні рішення та реформи, що відповідають вимогам членства в ЄС.

Теоретично обґрунтованою і практично доцільною для деокупованих територій є саме третя парадигма, яка інтегрує фізичну відбудову з соціально-економічним програмуванням.

Найвищі потреби у відбудові серед усіх секторів -у житловому (майже 84 млрд дол. США). За наявними оцінками, близько 14% загального житлового фонду країни пошкоджено або знищено, що зачіпає понад 3 млн домогосподарств. Урядом України реалізується комплексна програма «Відновлення», що охоплює три механізми: цільові гранти на ремонт пошкодженого майна, житлові сертифікати для власників знищеного житла та компенсації за самостійно виконані ремонти. У пріоритетах на 2026 рік визначено продовження програм компенсації за зруйноване та пошкоджене житло, побудову соціального житла для внутрішньо переміщених осіб (ВПО) і ветеранів, а також запровадження енергоефективних рішень. Потреби транспортного сектору становлять майже 78 млрд дол. США. У транспортному секторі потреби зросли приблизно на 24% порівняно з RDNA4 внаслідок інтенсифікованих атак на залізничну інфраструктуру та порти протягом 2026 року. Потреби енергетичного сектору перевищують 68 млрд дол. США. В енергетичному секторі, який зазнав посиленого руйнування внаслідок атак під час зими рекордної інтенсивності, зафіксовано приблизно 21-відсоткове збільшення пошкоджених або знищених активів порівняно з RDNA4 включаючи об'єкти генерації, передачі, розподілу електроенергії та централізованого теплопостачання. Потреби у відбудові охорони здоров'я на 2026 рік становили 860 млн дол. США (49 проєктів), у пріоритетах - відбудова лікарень і медичних центрів, розширення екстреної та спеціалізованої медичної допомоги. Потреби у соціальному захисті сягали 2 млрд дол. США (42 проєкти), у пріоритетах - підтримка ВПО, ветеранів і вразливих груп, розширення спектра цифрових соціальних послуг і мережі реабілітаційних центрів [2].

Таблиця 1

Напрями подальшої розбудови соціально-економічної інфраструктури на деокупованих (постраждалих) територіях України

Напрями	Стратегічні аспекти	Потреби/Пріоритети
Демінування як передумова будь-якого відновлення	Гуманітарне розмінування, соціально-економічне відновлення, повернення населення, аграрні, будівельні, інфраструктурні проекти	Безумовний пріоритет відбудови на 2026 рік, збережено у прогностичних документах на 2026 рік
Відновлення критичної інженерної інфраструктури	Водопостачання, водовідведення, теплопостачання, електророзподільні мережі, логістична мережа, інженерна та транспортна інфраструктура	Потреби у секторі водопостачання та очищення стічних вод на 2026 рік - 2 млрд дол. США
Децентралізована відновлювана енергетика	Централізована генерація, стратегічна вразливість, мобільні газопоршневі і газотурбінні установки, сонячні електростанції, розподілена генерація	Економічно раціональне і безпечове рішення, автономний режим, малорозмірні об'єкти ВДЕ
Відновлення соціальної інфраструктури із застосуванням	Зменшення чисельності населення 30–50%, зміна структури попиту, оптимізація мережі послуг, ренатуралізація, геріатрична та мобільна інфраструктура	Пріоритет «розумне стискання», кероване перепрофілювання, ефективне використання ресурсів
Відновлення реального сектору економіки та зайнятості	Сектор торгівлі та промисловості, економічна база, місцевий бюджетний ресурс, інвестиційні можливості, видобуток стратегічних корисних копалин	Потреби перевищують 64 млрд дол. США, розподілена генерація, угоди про розподіл продукції
Цифровізація управління та надання послуг	Цифрова трансформація публічного управління, подолання наслідків окупації, цифрові технології, цифрові соціальні послуги	План заходів на 2026–2027 роки: 101 пункт щодо комплексного відновлення регіонів

Джерело: розроблено автором на основі [1-2]

Пропозиції (інституційні, просторово-планувальні, фінансові) щодо подальшої розбудови соціально-економічної інфраструктури на деокупованих (постраждалих) територіях України зводяться до наступного:

Пропозиція 1. Запровадити диференційовану типологію деокупованих і постраждалих громад за рівнем руйнувань, демографічної ємності та потенціалу повернення населення як основу для адресного планування відновлення, що виключає уніфіковані рішення для різних ситуацій.

Пропозиція 2. Встановити правовий режим «зон пришвидшеного відновлення» з особливим інвестиційним і дозвільним регулюванням для деокупованих районів, що підвищить привабливість для приватного капіталу. Приватні компанії готові інвестувати в нові генеруючі потужності, однак їх стримують низька довіра до державного регулювання та правової системи, а також ризики втручання держави у тарифне ціноутворення.

Пропозиція 3. Забезпечити реінтеграцію фахівців охорони здоров'я, які працювали в умовах окупації, через прозорі механізми підтвердження кваліфікації та мовно-правову адаптацію. Найкращою стратегією є експортувати на деокуповані території повноцінну українську медичну систему, проте цей підхід потребує вирішення питань фінансування, мови обслуговування та доступу до професії лікарів, які працювали в окупації.

Пропозиція 4. Застосовувати сценарне планування при розробці містобудівної документації для деокупованих міст Сходу України. Запропоноване сценарне планування дозволяє оцінити різні траєкторії розвитку залежно від рівня руйнувань, ресурсів та потреб громади.

Пропозиція 5. Впроваджувати принцип «демографічно чутливого планування» при проєктуванні соціальної інфраструктури, що передбачає закладення гнучких модульних рішень, здатних масштабуватися відповідно до реального повернення населення, а не прогнозованого.

Пропозиція 6. Диверсифікувати механізми фінансування відбудови через поєднання грантових інструментів ЄС (Ukraine Facility), кредитних

програм МФО (ЄІБ, ЄБРР, Світовий банк), приватного капіталу та суверенних гарантій.

Пропозиція 7. Формувати місцеві фонди відновлення на рівні деокупованих громад як інструменти акумуляції донорської допомоги, міжнародних грантів та податкових надходжень з чітким механізмом цільового витрачання та публічного аудиту.

Таким чином, розбудова соціально-економічної інфраструктури деокупованих і постраждалих територій України є завданням, що виходить за межі традиційного антикризового управління та набуває характеру довгострокової структурної трансформації. Ключовими концептуальними принципами цього процесу мають стати: пріоритетність безпеки (демінування та захищена інфраструктура), технологічний стрибок (децентралізована відновлювана енергетика замість відновлення застарілих потужностей), демографічна реалістичність (планування на основі прогнозованої ємності, а не довоєнних показників), інституційна прозорість (як умова залучення міжнародного фінансування) та євроінтеграційна відповідність (усі стандарти та рішення мають орієнтуватися на вимоги ЄС). Запропонований набір пропозицій орієнтовний на зменшення територіальних диспропорцій, стимулювання народжуваності та підтримки траєкторій повернення й інтеграції у повоєнний період.

Список використаних джерел

1. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3): February 2022 – December 2025. World Bank; Government of Ukraine; European Union; United Nations. Washington, DC: World Bank, 2024. 176 p. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099021324115085807/p1801741bea12c0121a43911d95102068f2> (дата звернення: 05.05.2026).
2. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022 – December 2024. World Bank; Government of Ukraine; European Union; United Nations. Washington, DC: World Bank, 2025. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/publication/ukraine-rapid-damage-and-needs-assessment-rdna4> (дата звернення: 05.05.2026).

МАТРИЦЯ ОЦІНКИ ПРОСТОРОВОГО ВИМІРУ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ГАЛУЗІ ЕЛЕКТРОЕНЕРГЕТИКИ УКРАЇНИ

Просторовий вимір розвитку електроенергетичних підприємств доцільно розглядати як сукупність територіально зумовлених факторів, що впливають на фінансові результати, виробничу стійкість, інвестиційну активність та інтеграцію до національного й європейського енергетичного простору. Серед інструментів просторового виміру розвитку електроенергетичних підприємств варто виокремити відповідну матрицю.

Матриця побудована за принципом поєднання просторових характеристик (вісь X) та економічних параметрів розвитку (вісь Y) з подальшим визначенням інтегральної позиції підприємства або регіонального енергетичного кластеру. В таблиці 1 подані вісь X (просторові параметри (Spatial Dimension) і Y (економічні параметри розвитку (Economic Performance)).

Таблиця 1

Компоненти матриці оцінки просторового виміру економічного розвитку підприємств галузі електроенергетики України

Вісь X – Просторові параметри (Spatial Dimension)			Вісь Y – Економічні параметри розвитку (Economic Performance)		
Код	Просторовий показник	Економічний зміст	Код	Економічний показник	Метрика
S1	Рівень територіальної безпеки	Ступінь мілітарного ризику, близькість до зони бойових дій	E1	Темп зростання доходу (CAGR)	%
S2	Інфраструктурна забезпеченість	Стан мереж, підстанцій, логістики	E2	Рентабельність продажів (ROS)	%
S3	Диверсифікація генерації в регіоні	Частка АЕС, ТЕС, ГЕС, ВДЕ	E3	Стійкість прибутковості	варіація прибутку
S4	Інтегрованість до ENTSO-E	Наявність міждержавних перетинів	E4	Інвестиційна активність	капітальні вкладення
S5	Концентрація ринку	Наявність великих гравців / кластеризація	E5	Фінансова автономія	коефіцієнт фінансової незалежності

Джерело: розроблено автором на основі [1-4]

Матриця формується шляхом агрегування S-показників та E-показників у два інтегральні індекси:

$$I_S = \sum(w_i \cdot S_i)$$

$$I_E = \sum(v_i \cdot E_i)$$

де:

w_i, v_i – вагові коефіцієнти (визначаються експертно або методом аналізу ієрархій),

індикатори нормуються в діапазоні 0–1.

В табл. 2 подана сама матриця оцінки просторового виміру економічного розвитку підприємств галузі електроенергетики України

Таблиця 2

Матриця оцінки просторового виміру економічного розвитку підприємств галузі електроенергетики України

Оціночний профіль	Високий економічний розвиток ($I_E \uparrow$)	Низький економічний розвиток ($I_E \downarrow$)
Сприятливий просторовий профіль ($I_S \uparrow$)	I. Просторово-економічні лідери (гідрогенерація, частина атомної генерації, регіони з доступом до ЄС)	II. Недовикористаний потенціал (безпечні регіони зі слабкою фінансовою динамікою)
Негативний просторовий профіль ($I_S \downarrow$)	III. Економічна стійкість в умовах ризику (компанії, що працюють у зоні високого ризику, але демонструють прибутковість)	IV. Зона структурної вразливості (прифронтові ТЕС, пошкоджені об'єкти)

Джерело: розроблено автором на основі [1-4]

Інтерпретація змістовного наповнення матриці для підприємств електроенергетики України така:

I квадрант (просторово-економічні лідери) передбачає, що це суб'єкти господарювання у сфері електроенергетики з високою інтеграцією до європейських ринків, мають диверсифіковану генерацію, стабільну рентабельність і позитивний CAGR дохід. Стратегія для них - масштабування, інвестиції в ВДЕ, розвиток накопичувачів;

II квадрант (недовикористаний потенціал) охоплює електроенергетичні підприємства функціонують на безпечній території, мають низьку фінансову віддачу та слабку інвестиційну активність. Стратегія - стимулювання кластерного розвитку, державно-приватне партнерство.

III квадрант (стійкість у зоні ризику) передбачає, що це електроенергетичні підприємства знаходяться на прифронтових або вразливих регіонах, мають високі витрати але зберегли прибутковість. Стратегічний напрям - державна підтримка, страхові механізми, компенсаційні фонди.

IV квадрант (структурна вразливість) охоплює електроенергетичні підприємства з низьким рівнем безпеки, мають зруйновані потужності та збиткові. Стратегія для них - модернізація, релокація, створення локальних енергетичних центрів.

Також матрицю оцінки просторового виміру економічного розвитку підприємств галузі електроенергетики України можна деталізувати за типами генерації та визначити додатковий рівень – просторово-галузевий, таблиця 3.

Таблиця 3

Деталізація за типами генерації

Тип генерації	Просторова стабільність	Економічна динаміка	Загальна позиція
АЕС	Середня (ризик окупації)	Висока	I–III
ГЕС	Висока	Висока	I
ТЕС	Низька	Волатильна	III–IV
ВДЕ	Зростаюча	Висока	I–II
Трейдинг	Незалежна від локалізації	Середня	II–III

Джерело: розроблено автором

Отже, матриця дозволяє: оцінити територіальні дисбаланси розвитку, визначити регіони пріоритетного інвестування, формувати стратегії післявоєнної відбудови, обґрунтовувати створення локалітетів енергетичної концентрації та планувати розвиток розподіленої генерації. Для узагальнення результатів оцінювання доцільно запропонувати узагальнений коефіцієнт:

$$K_{spatial\_resilience} = \frac{I_E}{1 - I_S}$$

Чим вищий показник тим більша адаптивність підприємства до просторових ризиків. Просторовий вимір економічного розвитку електроенергетичних підприємств України є визначальним фактором їхньої фінансової результативності, інвестиційної привабливості та стратегічної ролі в національній енергетичній безпеці. В умовах воєнного стану просторові фактори стали не лише географічною характеристикою, а економічною категорією ризику й конкурентної переваги.

Список використаних джерел

1. Глівінська Ю. В. Матриця вибору ефективного варіанта інноваційно-інвестиційного потенціалу економічного розвитку / Ю. В. Глівінська // *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. № 32. С. 29-34. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.32-4>
2. Маргітич В. Матриця діагностики організаційно-економічного потенціалу стратегічного розвитку [Електронний ресурс] / Маргітич Вікторія // *Стратегія бізнесу: футурологічні виклики* : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 20–22 листоп. 2019 р. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана»; [орг. ком.: М. П. Сагайдак (голова) та ін.]. Електрон. текст. дані. Київ: КНЕУ, 2019. С. 215–218. URI. <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/31919>
3. Якубенко В. Д. Матриця базисних підсистем економічної системи. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2012. № 2 (13). С. 248–253.
4. Репіна І.М. Стратегічна матриця моделі управління активами підприємств. *Стратегія економічного розвитку України* : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана», Укр. Союз промисловців і підприємців, Ін-т світ. екон. і міжнар. відносин НАНУ; [А. П. Наливайко (голов. ред.) та ін.]. Київ: КНЕУ, 2014. № 35. С. 114-123. URI: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/6257>

Коценко Маріна

доктор філософії з економіки

Поліський національний університет

**ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА**

У сучасних умовах трансформації економічних відносин, посилення глобальної конкуренції та зростання рівня невизначеності зовнішнього середовища забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва набуває особливої актуальності. Стійке функціонування підприємств значною мірою залежить від ефективності використання фінансових ресурсів та здатності менеджменту застосовувати сучасні фінансові інструменти для досягнення стратегічних цілей розвитку. В умовах воєнних викликів, інфляційних процесів, нестабільності фінансових ринків та необхідності адаптації до цифрової економіки фінансові інструменти стають важливим

чинником формування конкурентних переваг та забезпечення довгострокового економічного зростання підприємств.

Конкурентоспроможність суб'єкта підприємництва доцільно розглядати як комплексну характеристику його здатності ефективно використовувати наявний ресурсний потенціал, оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, забезпечувати високий рівень якості продукції та послуг, а також формувати стійкі позиції на ринку. Сучасні наукові дослідження свідчать про те, що ключову роль у формуванні конкурентних переваг відіграє система фінансового управління, яка забезпечує раціональний розподіл ресурсів, підтримання ліквідності, фінансової стійкості та інвестиційної активності підприємства.

Важливим фінансовим інструментом підвищення конкурентоспроможності виступає фінансове планування. Його застосування дозволяє забезпечити узгодження стратегічних та оперативних цілей підприємства, оптимізувати структуру капіталу, прогнозувати майбутні фінансові результати та своєчасно виявляти потенційні ризики. Ефективне фінансове планування створює передумови для підвищення інвестиційної привабливості суб'єкта господарювання та забезпечує можливість швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища. Особливого значення набуває бюджетування як інструмент координації діяльності структурних підрозділів та контролю за використанням фінансових ресурсів.

Не менш важливим інструментом є управління інвестиціями. Інвестиційна діяльність спрямована на модернізацію виробництва, впровадження інноваційних технологій, оновлення матеріально-технічної бази та розширення ринків збуту. Саме інвестиції забезпечують можливість формування довгострокових конкурентних переваг шляхом підвищення продуктивності праці, скорочення виробничих витрат та покращення якості продукції. У сучасних умовах особливого значення набуває залучення зовнішніх джерел фінансування, зокрема банківського кредитування, лізингу,

грантових програм та інвестиційних проєктів міжнародних фінансових організацій.

Суттєвий вплив на конкурентоспроможність підприємств має система управління фінансовими ризиками. Нестабільність економічного середовища зумовлює необхідність використання механізмів страхування, диверсифікації джерел фінансування, резервування коштів та контролю за фінансовими потоками. Своєчасна ідентифікація ризиків та впровадження превентивних заходів сприяють збереженню фінансової стійкості підприємства та підвищенню його адаптивності до зовнішніх змін. За сучасних умов особливу увагу необхідно приділяти ризикам ліквідності, валютним ризикам та ризикам втрати інвестиційного капіталу.

Одним із пріоритетних напрямів розвитку фінансового менеджменту є цифровізація фінансових процесів. Використання автоматизованих систем управління фінансами, електронного документообігу, хмарних технологій та аналітичних платформ дозволяє підвищити оперативність прийняття управлінських рішень, скоротити адміністративні витрати та покращити якість фінансового контролю. Цифрові інструменти сприяють підвищенню прозорості фінансових операцій та забезпечують ефективне інформаційне забезпечення управлінської діяльності. У результаті підприємства отримують додаткові можливості для зміцнення власних конкурентних позицій на ринку.

Особливого значення в сучасних умовах набуває фінансове забезпечення інноваційного розвитку підприємств. Реалізація інноваційних проєктів потребує значних фінансових ресурсів, проте саме інновації забезпечують можливість створення нових продуктів, удосконалення виробничих процесів та формування унікальних конкурентних переваг. Фінансові інструменти інноваційного розвитку включають венчурне фінансування, державні програми підтримки підприємництва, грантове фінансування та механізми державно-приватного партнерства. Використання зазначених інструментів сприяє прискоренню технологічного розвитку підприємств та підвищенню їх ринкової вартості.

Таким чином, фінансові інструменти виступають важливим елементом системи забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва. Їх ефективне використання сприяє зміцненню фінансової стійкості, підвищенню інвестиційної активності, розвитку інноваційного потенціалу та формуванню довгострокових конкурентних переваг. В умовах сучасних економічних викликів саме комплексне застосування фінансових інструментів створює передумови для сталого розвитку підприємств та підвищення ефективності їх господарської діяльності.

Список використаних джерел:

1. Воздвиженський В. В., Тітова М. С. Конкурентоспроможність підприємства: теоретичні аспекти формування та практичний інструментарій реалізації. Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету. 2024. № 2(9). С. 58–65. DOI: 10.31319/2709-2879.2024iss2(9).318854.
2. Асан А. Теоретичні аспекти фінансового забезпечення інноваційного розвитку підприємств. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series Economic Sciences*. 2024. Вип. 50. С. 17–22. DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2024-50-3.

Наукове видання
Економіка та підприємництво в умовах сучасних викликів
Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції
(м. Житомир, 04 червня 2026 р.)

Редактор: Ковальчук О.
Технічна редакція: Коценко М.С., Кільницька О.С.
Комп'ютерна верстка: Коценко М.С.
Обкладинка: Коценко М.С.
За додатковою інформацією звертатись за адресою: Поліський національний
університет, бульвар Старий, 7, м. Житомир, 10008

Підписано до друку 04.06.2026
Гарнітура Times New Roman.
Формат 60*84/17 Гарнітура Times New Roman Ум. друк.арк. 20,72
Поліський національний університет,
10008, м. Житомир, бульвар Старий, 7
Свідоцтво від 18.04.2009, серія ДК № 2830