



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені Вадима Гетьмана**

Факультет економіки та управління

Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

НАУКОВІ БАРВИ

Збірник тез доповідей
учасників ІУ Всеукраїнської наукової інтернет-конференції
студентів, аспірантів і молодих вчених

21 листопада 2025 року

Київ 2025



Організаційний комітет:

Рєпіна І. М. – докторка екон. наук, професорка, завідувачка кафедри бізнес-економіки та підприємництва Київського національного університету імені Вадима Гетьмана, голова організаційного комітету декади студентської науки «Наукові барви», модератор секції 2

Шевчук Н. В. – канд. екон. наук, професорка кафедри бізнес-економіки та підприємництва Київського національного університету імені Вадима Гетьмана, модератор секції 1

Лаврененко В. В. – канд. екон. наук, професорка кафедри бізнес-економіки та підприємництва, директорка Інституту інноваційного підприємництва Київського національного університету імені Вадима Гетьмана, модератор секції 3

Гребешкова О. М. – канд. екон. наук, доцентка кафедри бізнес-економіки та підприємництва Київського національного університету імені Вадима Гетьмана, модератор секції 4

Кузьомко В. М. – канд. екон. наук, доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва Київського національного університету імені Вадима Гетьмана, модератор секції 5

Ямненко Г. Є. – канд. екон. наук, доцентка кафедри бізнес-економіки та підприємництва Київського національного університету імені Вадима Гетьмана, модератор секції 6, секретар організаційного комітету.

*Рекомендовано до друку Вченою радою
Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана
Протокол № 4 від 18 грудня 2025 року*

Наукові барви : зб. тез доп. учасників ІУ Всеукр. наук. інтернет-конф., 21 листопада
Н 34 2025 р. [Електронний ресурс]. – Київський національний економічний університет імені
Вадима Гетьмана. м. Київ: КНЕУ, 2025. – 188 с.
ISBN 978-966-926-578-4

Збірник матеріалів ІУ Всеукраїнської наукової інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих вчених містить результати досліджень, які мають значну практичну цінність для розвитку української економіки. Доповіді учасників конференції охоплюють: питання оцінювання результативності діяльності підприємств, ролі омніканального підходу, впливу цифрових та зелених технологій, підприємницьку діяльність у сфері цифрових послуг, трансформації бізнес-моделей в умовах цифрової економіки, питання проєктного забезпечення, синергії лідерства та партнерства, взаємодії людини та штучного інтелекту, інструментарій консалтингу з управління бізнес-ризиками, управління витратами, оптимізацію заборгованості та адаптивну стійкість бізнесу, розвиток вітчизняного бізнесу як чинник зміцнення економічної стійкості, роль бізнесу в забезпеченні Збройних Сил України, а також інновації у сфері оборонних технологій та агробізнесі. Дослідження, представлені на конференції, можуть бути використані для розробки ефективних стратегій розвитку підприємств, підвищення конкурентоспроможності української економіки та вирішення актуальних проблем, пов'язаних з наслідками воєнних дій.

Матеріали публікуються у авторській редакції. Автори несуть відповідальність за зміст і достовірність поданих матеріалів.

УДК 338(06)

*Розповсюджувати та тиражувати
без офіційного дозволу КНЕУ забороняється*

СЕКЦІЯ 1. СУЧАСНІ ДРАЙВЕРИ БІЗНЕС-ЕКОНОМІКИ

Андріюк М. Розвиток альтернативних технологій виробництва мінеральних добрив та їх перспективи в Україні	6
Бондарчук І. Вплив зелених технологій на трансформацію міжнародного бізнес-середовища	7
Ворошкевич А. Маркетингові інновації як сучасний драйвер підвищення ефективності діяльності підприємства	10
Гавриш М. Виміри ефективності маркетингової діяльності підприємства.....	12
Говорова А. Вплив цифрових технологій на формування інноваційної моделі підприємства...15	
Іванцова С. Розвиток персоналу як драйвер підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства	17
Калініченко Я. Сутність та класифікація оборотних активів підприємства	19
Канівець Т. Індустріальні парки як драйвери економічного відновлення України	22
Квасниця В. Трансформація моделей розвитку підприємств в сучасних умовах	24
Кізіма Б. Стратегічні імперативи розвитку персоналу як фактор економічної стійкості підприємств в умовах кризи	26
Коваль А. Поняття та сутність результативності операційної діяльності та її роль у розвитку бізнесу	28
Коломієць Д. Сучасні виміри ефективності діяльності підприємства	31
Коротенко Л. Драйвери адаптації підприємств медичного бізнесу в умовах глобальних викликів	33
Мороз А. Сучасні поведінкові фактори споживачів як драйвер змін у бізнесі	36
Орлов М. Сучасні підходи до формування асортиментної політики підприємства в умовах конкурентного ринку	38
Остапенко Є. Механізми гармонізації комерційних інтересів фармацевтичних компаній і стратегічних цілей системи охорони здоров'я	40
Петрова Є. Роль омніканального підходу в підвищенні ефективності торговельних мереж	42
Преображенський О. Методичний підхід до оцінювання результативності діяльності малих підприємств.....	44
Ткачук А. Фінансова стійкість як ключовий драйвер конкурентоспроможності бізнесу в умовах невизначеності.....	46
Черначук В. Методичні підходи до оцінювання ефективності маркетингової діяльності фармацевтичної компанії	48
Шевчук О. Впровадження стратегічних змін та їх ефективність в аграрному виробництві.....	50

СЕКЦІЯ 2. ПІДПРИЄМНИЦТВО: БІЗНЕС-ІДЕЇ ТА ЇХ КАПІТАЛІЗАЦІЯ

Бережний Д. Економічне обґрунтування використання інтермодальних потягів	53
Безпалько О. Сутність та особливості підприємницької діяльності у сфері цифрових послуг.. ..	55
Горбунова Ю. Франчайзинг як ефективна стратегія масштабування бізнесу в Україні (на прикладі ТОВ «АРСЕНАЛ-ЦЕНТР»)	57
Кутасевич А. Напрямки підвищення ефективності використання ресурсів підприємства	60
Лисоконь А. Використання “зелених” технологій як напрям інноваційного підприємництва в аграрному секторі України	62
Нечаснюк О. Формування бізнес-моделі розвитку підприємств кондитерського ринку	65
Правдюк В. Позитивний імідж як фактор залучення капіталу для розвитку підприємства.....	67

Ханенко Я. Роль обґрунтування бізнес-проектів у забезпеченні стійкого розвитку підприємства	69
--	----

СЕКЦІЯ 3. ІННОВАЦІЇ ТА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНА ВЛАСНІСТЬ У ЦИФРОВУ ЕПОХУ

Гавриш А. Роль цифровізації та інновацій в прийнятті рішень	71
Гуляс Д. Особливості трансформації бізнес-моделі медичного закладу в умовах цифрової економіки	73
Гуржій К. Омніканальність як рушійна сила сучасного ритейлу	74
Дерев'янка Я. Особливості розвитку компанії дистриб'ютора FMCG-продукції в умовах цифрової економіки	76
Зеленько К. Трансформація бізнес-моделей підприємства в умовах цифрової економіки	79
Колногуз О. Розвиток омніканальних продажів як фактор підвищення конкурентоспроможності традиційного роздрібного бізнесу	81
Кравченко Ю. Інноваційні інструменти підвищення ефективності діяльності підприємства	83
Микитенко В. Підвищення ефективності виробництва в агробізнесі завдяки залученню ІІІ	85
Подлегаєв К. Наукові підходи до визначення цифрової зрілості підприємства	87
Редько Д. Вплив цифрового маркетингу на розвиток торговельного підприємництва	90
Філімоненко В. Вплив цифровізації на ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства	92
Шапшай Б. Використання новітніх цифрових технологій у студії графічного дизайну	94
Шилов П. Цифрові двійники як інструмент управління техніко-технологічним розвитком підприємства	95
Шинкаренко М. Корпоративна соціальна відповідальність та її вплив на соціально-економічний розвиток ІТ-компаній.....	97

СЕКЦІЯ 4. ЛІДЕРСТВО ТА ПАРТНЕРСТВО В БІЗНЕСІ: СТРАТЕГІЇ І ТАКТИКИ

Герасименко А. Партнерські взаємовідносини як фактор зростання ділової активності підприємства	101
Калініченко Я., Ткачук А. Лідерство інновацій у сегменті здорового фаст-фуду: функціональний підхід	103
Кострова К. Трансформаційне лідерство як рушій організаційних змін у кризових умовах..	105
Лазирко А. Проектування соціального розвитку логістичного підприємства	108
Лезнівська К. Лідерство як ключовий чинник стратегічного розвитку підприємства в сучасних умовах.....	110
Лукіянець К. Архітектоніка ефективного лідерства в умовах цифрової трансформації бізнесу.....	113
Лук'янович А. Проектне забезпечення ефективності діяльності підприємства у контексті стратегування розвитку бізнесу	116
Новіков Є. Партнерство людини і штучного інтелекту: нові моделі взаємодії в програмній інженерії	118
Пустоваров Д. Партнерство як чинник фінансової стійкості підприємства	119
Рогожа А. Управління зацікавленими сторонами в муніципальних проєктах	122
Тимошенко С. Стратегічне партнерство українських МСП: синергія, стійкість і інновації у новій економічній реальності	125
Шепельська Д. Лідерство та партнерство в бізнесі в умовах трансформації глобальної економіки.....	127

СЕКЦІЯ 5. ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ТА РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ У БІЗНЕСІ

Андріянова С. Вплив соціальних мереж на вибір споживача: аналіз на прикладі бренду VAZHA	129
Білецька В. Еволюція підходів до діагностування рівня фінансової безпеки підприємства	130
Злиденний Є. Особливості управління ризиками для забезпечення економічної безпеки підприємств в умовах дії воєнного стану	134
Касьянюк С. Економічні чинники ефективності інвестиційного розвитку підприємств	136
Ожогіна О. Інструментарій консалтингу з управління бізнес-ризиками	138
Правдюк В. Управління витратами як інструмент забезпечення економічної безпеки підприємства	140
Руда С. Оптимізація дебіторської та кредиторської заборгованості як чинник підвищення економічної ефективності енергетичного підприємства	143
Рудь Д. Адаптивна стійкість бізнесу в кризових умовах: досвід українських підприємств	145

СЕКЦІЯ 6. ЕКОНОМІЧНА СТІЙКІСТЬ ТА НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА УКРАЇНИ

Бордун В. Внесок агробізнесу у забезпечення потреб оборонного сектору	148
Дячок В. Інновації у сфері оборонних технологій та можливості для підприємців: виклики та перспективи	149
Зозуля Д. Лідерство у військовому середовищі та в підприємстві: спільні риси.....	151
Кравченко І. Розвиток вітчизняного бізнесу як чинник зміцнення економічної стійкості України в умовах воєнних викликів	152
Кужель О. Управління витратами як чинник економічної стійкості підприємства	155
Лежава І. Військові ризики для бізнесу та механізми мінімізації збитків	157
Маркевич Я. Військові ризики для бізнесу: як мінімізувати збитки	158
Плис О. Формування резерву продовольства: економічне планування в умовах воєнного конфлікту	160
Попов Б. Основи національної безпеки та економічна стійкість підприємства.....	162
Притаманний К. Концепція «економічна стійкість бізнесу».....	163
Рудчик І. Роль аграрних підприємств у формуванні продовольчих резервів для військових формувань	166
Самохович І. Економічна стійкість бізнесу: адаптаційні стратегії та механізми	168
Смалій В. Технологічні стартапи в секторі оборони (defensetech): економічні можливості та виклики	170
Соломанчук Н. Роль малого та середнього бізнесу в забезпеченні потреб Збройних Сил України	172
Степаненко А. Внесок малого та середнього підприємництва для забезпечення потреб Збройних Сил України	173
Ткачук В. Ризики в агробізнесі та їх особливості у 2025 році.....	175
Туболець А. Внесок бізнесу у забезпечення потреб оборонного сектору	177
Чернов М. Інноваційні технології та підприємництво у сфері оборони та безпеки	178
Чижевський Є. Економічна стійкість бізнесу в умовах воєнного стану: адаптаційні стратегії та механізми	180
Шерстюк М. Напрямки підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах сталого розвитку	183
Ющенко М. Використання дронів у аграрному секторі: подвійне призначення в мирний і воєнний час.....	186

СЕКЦІЯ 1. СУЧАСНІ ДРАЙВЕРИ БІЗНЕС-ЕКОНОМІКИ

Модератор секції — *Шевчук Н.В.*, канд. екон. наук, професорка

Андріюк М.А.

*Економіка агробізнесу та агротрейдинг, 6 курс
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – канд. екон. наук, доц. Сас І.С.*

РОЗВИТОК АЛЬТЕРНАТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ВИРОБНИЦТВА МІНЕРАЛЬНИХ ДОБРИВ ТА ЇХ ПЕРСПЕКТИВИ В УКРАЇНІ

Вступ. Сучасний розвиток аграрного сектору України значною мірою залежить від стабільного забезпечення сільськогосподарських виробників мінеральними добривами. Повномасштабна війна, руйнування промислових потужностей, логістичні обмеження та різкі коливання світових цін посилили залежність внутрішнього ринку від імпорту та створили істотні ризики для продовольчої безпеки [5]. У цих умовах зростає актуальність пошуку альтернативних технологій виробництва добрив, які забезпечують нижчу собівартість, екологічну стійкість та можливість локалізації виробництва поблизу кінцевого споживача [4].

Метою дослідження є оцінка економічної доцільності та перспектив впровадження альтернативних технологій виробництва гранульованих мінеральних і органо-мінеральних добрив в Україні, а також визначення їх потенційного впливу на ефективність агровиробництва та розвиток внутрішнього ринку добрив.

Питання інтенсифікації агровиробництва та оптимізації живлення рослин є предметом активних досліджень українських і зарубіжних учених. У роботах Писаренка В. В., Тараріко О. Г., Балюка С. А. обґрунтовується роль мінеральних добрив як ключового фактора формування врожайності та відтворення родючості ґрунтів [1; 3]. Зарубіжні дослідження Р. Neffer, М. Prud'homme та групи IFA підкреслюють необхідність переходу до більш ресурсоефективних технологій виробництва добрив, зокрема гранулювання, рециклінгу та біологічно орієнтованих підходів [2]. У наукових публікаціях останніх років відзначається тенденція до зростання ринку органо-мінеральних добрив (ОМД), що пояснюється їх екологічними перевагами, адаптивністю до локальних ґрунтових умов і можливістю використання аграрних відходів як сировини [4]. Світовий досвід Нідерландів, Польщі та США свідчить, що міні-заводи з виробництва гранульованих добрив на основі місцевої сировини здатні забезпечувати фермерські господарства якісною продукцією за нижчою ціною, скорочувати логістичні витрати та формувати додану вартість на місцях [5].

Україна належить до країн із високим потенціалом застосування альтернативних технологій у виробництві добрив. Основними проблемами ринку сьогодні є нестабільність поставок імпортованих продуктів, залежність від валютних коливань та недостатнє внесення добрив у більшості регіонів (у середньому 60–70 кг д.р./га при науково обґрунтованій нормі 120–150 кг) [1]. Враховуючи ці чинники, створення локальних виробничих потужностей є перспективним напрямом розвитку галузі.

Альтернативні технології умовно можна поділити на три групи:

1. Гранулювання сумішевих добрив на основі традиційних NPK-компонентів у малих виробничих модулях. Такі лінії забезпечують високу однорідність продукту, можливість формування рецептури під конкретні ґрунти та культури, скорочення собівартості за рахунок відсутності великих енерговитрат [2].

2. Виробництво органо-мінеральних добрив (ОМД), що передбачає поєднання мінеральної сировини з органічними компонентами (птаховичий послід, компост, сапропель).

Світова практика показує, що використання ОМД дозволяє зменшити витрати на внесення мінеральних добрив на 20–30% та підвищити ефективність використання поживних речовин у ґрунті [4].

3. Технології переробки аграрних відходів у добрива (біочар, компост, ферментовані продукти). Для України особливо актуальним є використання відходів тваринництва та рослинництва, що дозволяє знижувати екологічне навантаження та формувати економічно вигідні продукти живлення [5].

Економічна оцінка показує, що власні виробничі потужності продуктивністю 3–5 т/год можуть забезпечити окупність інвестицій протягом 1,5–3 років залежно від структури виробництва та регіональної доступності сировини [2]. Водночас локалізація виробництва зменшує логістичні витрати на 25–40% і дозволяє стабілізувати ціни для аграріїв, особливо у пікові сезони [4]. Крім того, впровадження альтернативних технологій сприяє підвищенню економічної стійкості фермерських господарств, зниженню залежності від імпортних постачальників та формуванню регіонального ринку добрив із високою конкуренцією [1]. Перспективним є розвиток кластерних моделей, де локальні виробники добрив співпрацюють із фермерськими кооперативами, що дозволяє забезпечити як стабільне постачання сировини, так і прогнозований збут продукції [5].

Висновки. Україна має значний потенціал для впровадження альтернативних технологій виробництва мінеральних і органо-мінеральних добрив, що зумовлено як потребами аграрного сектору, так і можливістю використання локальної сировини [1]. Створення малих та середніх виробничих потужностей є економічно доцільним рішенням, яке дозволяє зменшити залежність від імпорту, стабілізувати ціни, підвищити ефективність живлення рослин та сформувати додаткові робочі місця в регіонах [4]. Для реалізації потенціалу цього напрямку доцільно: стимулювати інвестиції у міні-заводи через державні програми підтримки; розширювати співпрацю між виробниками добрив і аграрними підприємствами; впроваджувати кластерні моделі; активізувати наукові дослідження у сфері органо-мінеральних продуктів і технологій глибокої переробки агровідходів [3]. Комбінація цих заходів сприятиме формуванню конкурентоспроможного, інноваційного та екологічно сталого ринку добрив в Україні.

Література

1. Балюк С. А., Медведєв В. В. *Родючість ґрунтів України: стан і перспективи*. Київ: Аграрна наука, 2020.
2. Heffer P., Prud'homme M. *Fertilizer Outlook 2021–2025*. Paris: International Fertilizer Association (IFA), 2021.
3. Писаренко В. В., Тараріко О. Г. *Агрохімія*. Київ: Центр учбової літератури, 2018.
4. European Biostimulants Industry Council. *Bio-based fertilizers and soil enhancers: market trends*. Brussels: EBIC, 2022.
5. USDA. *Organic and organo-mineral fertilizers: efficiency and market dynamics*. Washington: U.S. Department of Agriculture, 2023.

Бондарчук І. В.

*Міжнародні відносини та економічна дипломатія, 4 курс
Державний торговельно-економічний університет
Науковий керівник – канд. екон. наук, доц. Кушнарєнко Н. П.*

ВПЛИВ ЗЕЛЕНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

Для сучасного світу дедалі більшого значення набуває впровадження зелених технологій. Їх можна вважати фактором, який трансформує міжнародне бізнес-середовище та впливає на глобальний економічний простір. Метою даної роботи є аналіз того, як саме

використання зелених технологій діє на міжнародні компанії, ринки та механізми їх взаємодії. Актуальність проблеми полягає в тому, що саме екологічні виклики, політика сталого розвитку та зростаючі вимоги ринку змінюють бізнес-моделі, ланцюги створення вартості і принципи конкуренції в міжнародному бізнес-середовищі.

Термін «зелені технології» можна визначити як розробка та використання екологічних технологій для моніторингу, контролю та запобігання забруднення навколишнього середовища, адаптації виробництв до кліматичних змін, а також підвищують ефективність використання природних ресурсів та енергетики [1]. Термін «міжнародне бізнес-середовище» представляє собою багатогранну мережу динамік, таких як: економічна, політична, правова та культурна, що впливають на участь міжнародних організацій у глобальній торгівлі [2].

Зелені технології мають потужний вплив на бізнес-середовище, основними такими напрямками є економічний, технологічний, організаційний та інституційний. Наприклад, економічний напрям впливає на зниження витрат та збільшує приріст інвестицій в компанії. Згідно даним проведених досліджень світовий ринок зелених технологій та сталого розвитку оцінювався у 20,9 млрд USD у 2024 році, а у 2025 році ця сума зросла до 25,44 млрд USD. Прогнозується, що до 2032 року ринок може оцінюватись у 105,26 млрд USD за умови середньорічного темпу зростання на рівні 22,39 % [3]. Це демонструє стрімке зростання ринку зелених технологій, створюючи нові можливості інвестування та конкурентоспроможності компаній, які активно впроваджують у виробництво «зелені» інновації.

Наступним важливим напрямом є технологічний. За даними Міжнародного енергетичного агентства (IEA), технологічні інновації необхідні для вирішення глобальних екологічних проблем та підвищення економічного становища. Наприклад, впровадження інноваційних технологій у сфері енергетики, як от робота великих сонячних фотоелектричних станцій, зменшила витрати на електроенергію у 2023 році на 56% та викиди у довкілля [8]. Такі технологічні вдосконалення посилюють вплив зелених технологій у бізнес-середовищі, формуючи потужний потенціал для інновацій у сфері екологічно чистих продуктів та процесів.

Організаційний напрям також вважається важливим елементом для впровадження зелених технологій. Менеджери мають змогу приймати ефективні рішення стосовно впровадження «зелених» інновацій та розумно розподіляти ресурси. Крім того, теорія трансформаційного рішення підкреслює, що менеджери напряму впливають на формування організаційної культури, мотивуючи та надихаючи працівників, вибудовуючи екологічну свідомість та інноваційне мислення серед колективу [10]. Таким чином, зміна організаційної структури компаній впливає на здатність ефективно впровадити зелені технології, оптимізувавши ресурси та забезпечивши сталість інноваційного розвитку компанії.

Останнім та не менш важливим напрямом є інституційний. Урядові інституції можуть впливати на рівень екологічного забруднення довкілля країни. Як показують дослідження, країни, які мають вищу інституційну якість, швидше досягають екологічної стійкості та сталого економічного зростання через впровадження відновлювальних джерел енергії.

Наприклад, в країнах ЄС, за даними Європейського агентства з довкілля, внесок сектору екологічних товарів та послуг у валовій доданій вартості ЄС зріс з 2,1 % ВВП у 2010 році до 3,3 % у 2022 році, досягнувши 601 млрд євро в цінах 2025 року, причому найбільше зростання було зумовлено відновлювальною енергетикою, енергоефективністю та управлінням відходами [4]. Згідно з оцінками Eurostat, зайнятість в зеленій економіці ЄС зросла з 3 млн еквівалентів повної зайнятості на початку 2000-х до 6,7 млн еквівалентів у 2022 році, що свідчить про створення нових робочих місць у сферах відновлювальної енергетики, екотехнологій, ресурсоефективності та послуг охорони навколишнього середовища [5].

Глобальними трендами впливу зелених технологій є цифровізація екологічних процесів (наприклад, за допомогою блокчейну, IoT або AI) та стрімке зростання інвестицій у відновлювальну енергетику. Зокрема, згідно з прогнозами Звіту про ринок зелених технологій та сталого розвитку за 2025 рік, до 2030 року, при середньорічному зростанні у 23 %, світовий ринок зелених технологій може досягти понад 73,9 млрд USD [6]. Для України це є можливістю для значного економічного зростання. Інвестиції в зелені технології досягли

приблизно 12 мільярдів євро в період з 2014 по 2022 рік, що вплинуло на збільшення потужностей в секторі відновлювальної енергетики, а саме сонячної та вітрової, тим самим збільшивши кількість робочих місць на понад 50 000 [7].

Основні проблеми полягають у високих фінансових витратах, особливо на початковому етапі, нерівності у технологічному розвитку між країнами та у доступі до «зеленого» фінансування. Найчастіше з цими проблемами та бар'єрами стикаються країни, що розвиваються, оскільки розвинені країни отримують більшість переваг та можливостей [9]. У цьому контексті, Україна має проблеми через наслідки повномасштабного вторгнення росії, такі як руйнування енергетичної системи, нестабільність регуляторного середовища та обмежений доступ до інвестицій та міжнародного бізнес-середовища. Усі ці проблеми та бар'єри створюють виклики як для країн, так і для компаній, проте вони дають змогу до модернізації підприємств та до міжнародної підтримки.

Отже, вплив зелених технологій на трансформацію бізнес-середовища є важливим елементом у модернізації сучасної економіки та формуванні глобальної конкуренції. Вони сприяють появі нових інноваційних моделей та переходу компаній на сучасні екологічні механізми. Також зелені технології змінюють інституції та впливають на технологічний розвиток, створюючи нові можливості у різних аспектах бізнес-середовища. Проте, уряди та компанії стикаються з низкою проблем та бар'єрів, подолання яких потребує злагодженої роботи керівництва та міжнародної підтримки.

Література

1. N ESCAP. *Green Technology*. – Bangkok: United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific, 2012. – 6 р. – Розділ *Green technology explained*, с. 2. – Режим доступу: <https://www.unescap.org/sites/default/files/34.%20FS-Green-Technology.pdf> [дата звернення: 12.11.2025].
2. OnDemand International. *International Business Environment: Definition, Types, Forms & Benefits* / OnDemandInt.com. – [електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ondemandint.com/resources/international-business-environment/> [дата звернення: 13.11.2025].
3. *Green Technology and Sustainability Market Size* // Fortune Business Insights. – 2024. – Режим доступу: <https://www.fortunebusinessinsights.com/green-technology-and-sustainability-market-102221> [дата звернення: 12.11.2025].
4. European Environment Agency. *Gross value added of the environmental goods and services sector (GVA EGSS)*. – 2025. – Режим доступу: <https://www.eea.europa.eu/en/analysis/indicators/gross-value-added-of-the> [дата звернення: 13.11.2025].
5. Eurostat. *Environmental economy – statistics on employment and growth*. – 2024. – Режим доступу: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Environmental_economy_%E2%80%93_statistics_on_employment_and_growth [дата звернення: 13.11.2025].
6. *Green Technology & Sustainability Market Report 2025: Global Forecast to 2030* // GlobeNewswire / Research & Markets. – 20 березня 2025. – Режим доступу: <https://www.globenewswire.com/news-release/2025/03/20/3046392/28124/en/Green-Technology-Sustainability-Market-Report-2025-Global-Green-Tech-Market-to-Skyrocket-to-73-9-Billion-by-2030-Driven-by-AI-ESG-Compliance.html> [дата звернення: 13.11.2025].
7. *Economic Benefits of Green Technologies: Ukrainian Context* // International Journal of Economics & Finance Issues. – 6 грудня 2024. – Режим доступу: <https://econjournals.com/index.php/ijefi/article/view/17624/8521> [дата звернення: 13.11.2025].
8. Organisation for Economic Co-operation and Development. *Measuring Science and Innovation for Sustainable Growth*. – Paris: OECD Publishing, 2025. – Режим доступу: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/06/measuring-science-and-innovation-for-sustainable-growth_d00d594c/3b96cf8c-en.pdf [дата звернення: 13.11.2025].

9. UNCTAD. *Green technologies: Coherent policy action needed for developing countries to reap the benefits*. – 16 марта 2023 р. – Режим доступу: <https://unctad.org/news/green-technologies-coherent-policy-action-needed-developing-countries-reap-benefits> [дата звернення: 13.11.2025].
10. Jiang Y., Cai W., Wang Y. Change starts within: does managerial ability matter to green innovation? // *Humanities and Social Sciences Communications*. – Vol. 11 (1). – 2024. – Article № 827. <https://www.nature.com/articles/s41599-024-03331-8> [дата звернення: 14.11.2025].

Ворошкевич А.М.

Економіка підприємства, 4 курс

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Науковий керівник – докт. екон. наук, проф. Андрющенко К.А.

МАРКЕТИНГОВІ ІННОВАЦІЇ ЯК СУЧАСНИЙ ДРАЙВЕР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Вступ. Сучасні підприємства функціонують у середовищі жорсткої конкуренції, стрімкого розвитку цифрових технологій та динамічних змін у поведінці споживачів. У таких умовах традиційні маркетингові підходи більше не забезпечують достатнього рівня впливу на ринок та не дозволяють оперативно реагувати на нові виклики. Це зумовлює необхідність впровадження маркетингових інновацій, які сприяють зміцненню конкурентних позицій компанії, оптимізації взаємодію з клієнтами та формуванню додаткової цінності продукту. Маркетингові інновації включають використання сучасних методів комунікації, цифрових інструментів, автоматизацію процесів та персоналізацію пропозицій. Метою цього дослідження є аналіз змісту маркетингових інновацій, характеристика їх ключових типів і механізмів впливу на результативність діяльності підприємства. Актуальність теми підкріплюється тим, що інноваційні маркетингові інструменти дозволяють підприємствам швидше адаптуватися до змін середовища, покращувати клієнтський досвід, підвищувати ефективність та забезпечувати стабільне зростання.

Огляд фахової літератури. У сучасній науковій літературі маркетингові інновації розглядаються як невід’ємний елемент розвитку підприємств в умовах цифрової економіки. Дослідники наголошують, що впровадження нових інструментів і технологій дозволяє компаніям підвищувати ефективність управління, забезпечувати гнучкість стратегій і формувати стійкі конкурентні переваги. Вагомий внесок у формування теоретичних засад зробили Ф. Котлер і К. Келлер, які досліджували трансформацію маркетингових стратегій під впливом цифрових технологій, приділяючи особливу увагу персоналізації та індивідуалізації пропозицій [1].

Вітчизняні дослідники також приділяють значну увагу інноваційному розвитку маркетингу. С. Ілляшенко досліджує інноваційний маркетинг як систему впровадження нових технологій, методів і управлінських рішень, що підвищують ефективність взаємодії підприємства зі споживачами та його конкурентоспроможність [2]. Н. Куденко аналізує роль інновацій у формуванні ринкових стратегій та підвищенні ефективності комунікацій [3]. А. Виноградова та М. Котенко деталізують практичні аспекти застосування CRM-систем, автоматизації комунікацій і омніканальних стратегій [4]. Сукупність наукових праць формує цілісне уявлення про те, як маркетингові інновації сприяють модернізації діяльності підприємств і забезпечують зростання їх конкурентних переваг на ринку.

Результати дослідження. Маркетингові інновації в сучасному бізнес-середовищі відіграють ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. Вони не лише дозволяють адаптуватися до динамічних змін ринкового середовища, але й сприяють створенню нових тенденцій споживчої поведінки. Трансформація маркетингової діяльності через впровадження інноваційних підходів охоплює всі напрями взаємодії компаній з ринком:

від глибокого аналізу споживчих потреб і використання даних у реальному часі до створення персоналізованих комунікацій, автоматизації процесів та побудови цілісних цифрових екосистем бренду. Класифікація маркетингових інновацій за рівнем їх новизни та технологічними характеристиками дозволяє виділити чотири основні типи, кожен із яких по-різному впливає на ефективність діяльності підприємства (рис. 1). Архітектурні інновації передбачають використання вже наявних технологій для виходу на нові ринки або залучення більшої кількості споживачів. Вони поєднують вже відомі рішення в нових конфігураціях, дозволяючи компанії переорієнтувати продукт чи послугу на іншу аудиторію. На відміну від них, дистриб'ютивні інновації базуються на створенні та впровадженні принципово нових технологій, здатних формувати нові потреби та очікування споживачів. У той час інкрементні інновації спрямовані на поступове вдосконалення існуючих продуктів і процесів, забезпечуючи їхню актуальність та відповідність вимогам ринку. Підривні інновації виникають у відповідь на значні зміни у технологіях або поведінці споживачів і можуть докорінно трансформувати ринкове середовище, висуваючи традиційним підходам нові виклики. У сукупності ці чотири типи відображають різні шляхи, за допомогою яких підприємства адаптують та розвивають свою маркетингову стратегію.



Рис. 1. Типи маркетингових інновацій в діяльності підприємства [5]

Маркетингові інновації охоплюють впровадження сучасних методів у продуктово-ціновій політиці, просуванні та комунікаціях із клієнтами. Вони включають створення нових продуктів і послуг, що враховують зміни в потребах споживачів, модифікацію існуючих товарів для відповідності новим ринковим сегментам та впровадження унікальних пропозицій, які виділяють компанію серед конкурентів. У сфері просування особливого значення набуває використання цифрових технологій: аналітичні платформи для відстеження поведінки користувачів, автоматизовані CRM-системи для персоналізованого підходу до клієнтів, а також інструменти таргетованої реклами в соціальних мережах та пошукових системах. Інноваційні маркетингові стратегії зосереджені на використанні великих даних для аналізу споживчого попиту та оптимізації витрат на маркетинг, впровадженні омніканальних комунікацій, що поєднують онлайн- і офлайн-канали взаємодії, та інтеграцію штучного інтелекту для автоматизації персоналізованих пропозицій. Важливу роль відіграє розвиток у сфері брендингу та клієнтського досвіду, включаючи створення інтерактивного контенту, програм лояльності, а також платформ для взаємодії та зворотного зв'язку зі споживачами. Крім цифрових рішень, активно впроваджуються організаційні та процесні маркетингові інновації: оптимізація внутрішньої структури маркетингового відділу, впровадження гнучких підходів до управління проектами. Компанії дедалі частіше інтегрують аналітичні методи оцінки ефективності маркетингових активностей, включно з метриками ROI, CLV та показниками рівня залученості, що дозволяє коригувати стратегії у реальному часі.

Висновки. Маркетингові інновації є критичним чинником, що сприяє підвищенню ефективності діяльності сучасних підприємств. Завдяки використанню цифрових технологій, аналітики великих даних та штучного інтелекту компанії отримують можливість більш гнучко реагувати на зміни ринкового середовища, прогнозувати попит і створювати персоналізовані

пропозиції для різних сегментів споживачів. Водночас розвиток організаційних і процесних інновацій, таких як гнучкі методи управління проектами, сприяє швидшому запуску нових продуктів та маркетингових кампаній, покращує ефективність внутрішніх процесів і оптимізує взаємодію між структурними підрозділами.

Щоб забезпечити максимальну ефективність у впровадженні маркетингових інновацій, підприємствам варто регулярно аналізувати поведінку споживачів і оцінювати результативність власних маркетингових активностей за допомогою показників ROI, CLV та рівня залученості. Не менш важливо інтегрувати омніканальні стратегії комунікацій, CRM-системи та платформи для збору зворотного зв'язку, що допомагають адаптувати бізнес-стратегії до актуальних запитів клієнтів. У той же час необхідно формувати культуру інновацій всередині компанії, мотивувати працівників до творчого мислення та застосовувати комплексні підходи до модернізації взаємодії з ринком. Такий системний підхід забезпечує стабільне зростання, підвищує конкурентоспроможність підприємства та створює передумови для сталого розвитку бізнесу в умовах динамічної цифрової економіки.

Література

1. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. 15-те вид. Київ: Вільямс, 2020. 848 с.
2. Ілляшенко С. М. Інноваційний маркетинг: підручник. Суми: ВТД Університетська книга, 2010. 334 с.
3. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2006. 152 с.
4. Виноградова А. О., Котенко М. В. CRM-системи та їх роль у сучасному маркетингу. Економічний простір. 2020. № 159. С. 112-120.
5. Найчук-Хрущ М.Б., Коновалець О.В. Маркетингові інновації як інструмент активізації інноваційної діяльності підприємств малого та середнього бізнесу. Економіка та суспільство. 2024. №59. С. 35-43.

Гавриш М.В.

Економіка підприємства, 4 курс

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Науковий керівник – канд. екон. наук, проф. Шевчук Н.В.

ВИМІРИ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Вступ. Питання оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємства має тривалу історію наукового осмислення, однак досі не втрачає актуальності через складність, багатовимірність та мінливість маркетингового середовища. Аналіз академічної літератури та наукових підходів засвідчує, що поняття «ефективність маркетингової діяльності» не має однозначного трактування, а запропоновані різними авторами інтерпретації часто відрізняються за своїм змістовним наповненням, фокусом та об'єктами вимірювання. Це ускладнює як формування універсального методичного підходу до здійснення відповідного оцінювання, так і практичне застосування результатів аналізу в управлінській діяльності підприємства.

Однією з причин такої неоднозначності є подвійна природа самої категорії «ефективність». В англійській науковій традиції вона представлена двома концептами – efficiency та effectiveness. Перший пов'язаний з мінімізацією витрат і характеризує здатність підприємства виконувати роботу з якнайменшими ресурсними витратами [1-2]. Другий – effectiveness – підкреслює міру досягнення запланованих цілей, результативність та ступінь вирішення певної проблеми [3-4]. Цю відмінність вдало сформулював П. Друкер: «efficiency – це правильно робити речі», а «effectiveness – робити правильні речі» [5].

Врахування обох підходів дає можливість більш повно й об'єктивно оцінювати ефективність маркетингової діяльності, адже вона завжди передбачає як витратний

компонент, так і очікуваний ефект у вигляді змін ринкової позиції, поведінки споживачів, фінансових результатів або конкурентних переваг. Саме тому сучасні дослідники дедалі частіше схилиються до інтегрального трактування ефективності, що включає і витратну, і результативну складову.

Результати. Узагальнення різних наукових підходів дозволяє виокремити три ключові напрями трактування ефективності маркетингової діяльності. Перший ґрунтується на співвідношенні результатів та витрат, тобто застосовує класичну економічну логіку визначення ефективності. Другий підхід зосереджується на «віддачі» маркетингових витрат, трактуючи ефективність як форму рентабельності вкладень у маркетинг [6-8]. Третій напрям акцентує увагу на цільовому аспекті діяльності й визначає ефективність як ступінь реалізації маркетингових цілей за всім спектром функцій – від ринкового аналізу до просування й збуту [7; 9-10].

Логічне узагальнення наукових підходів до визначення ефективності маркетингової діяльності підприємства дозволяє структурувати відповідні виміри та сформулювати три змістові напрями, у межах яких доцільно здійснювати оцінювання: ринковий, управлінський та фінансово-економічний. Їх поєднання відображає інтегруючу природу маркетингу, який одночасно працює із зовнішнім середовищем, внутрішніми управлінськими процесами та фінансовими результатами.

Ринковий вимір ефективності охоплює аналіз зовнішнього середовища, у межах якого функціонує підприємство. Науковці підкреслюють, що маркетинг не може бути ефективним у відриві від ринку, тому показники цього напрямку мають фіксувати реакції споживачів, зміни конкурентного середовища, динаміку попиту, ринкові частки, позиціонування продуктів, розвиток брендів та взаємодію з партнерами по каналах збуту [10]. До ключових ринкових індикаторів відносять:

- динаміку обсягів продажу на ринку;
- зміну ринкової частки та її співвідношення з конкурентами;
- інтенсивність попиту та його структурні зрушення;
- рівень упізнаваності торговельної марки;
- показники взаємодії з дистриб'юторами та іншими стейкхолдерами ринку.

Перевага ринкового виміру полягає в тому, що він дозволяє оцінити реакцію зовнішнього середовища на маркетингові дії підприємства. Саме ринок є кінцевим «екзаменатором» результативності маркетингової діяльності, а отже, його оцінювання є ключовим у формуванні комплексної картини ефективності.

Управлінський вимір відображає внутрішню організацію маркетингової діяльності. У літературі часто наголошується, що маркетинг виконує інтегруючу функцію управління, поєднуючи аналітику, планування, організацію, комунікації, партнерські відносини та контроль [9; 11]. Управлінська ефективність визначається:

- якістю прийняття маркетингових рішень;
- здатністю організаційної структури забезпечити реалізацію маркетингових стратегій;
- рівнем функціональної взаємодії маркетингу з іншими підрозділами;
- ефективністю планування;
- якістю маркетингової інформації;
- результативністю діяльності маркетологів (KPI).

В окремих дослідженнях (наприклад, Н.В. Герасимяк) управлінська ефективність оцінюється поетапно – на стадії аналізу, планування, організації, мотивації та контролю [12]. Такий підхід дозволяє комплексно відстежити сильні та слабкі місця маркетингового управління, що має важливе практичне значення. Суттєву роль відіграють інформаційні аспекти. Сучасні автори підкреслюють, що система маркетингової інформації впливає на якість рішень, а отже, є вагомим чинником управлінської ефективності. У добу цифрової трансформації значення інформаційно-аналітичних інструментів лише зростає.

Фінансово-економічний напрям є традиційно найбільш формалізованим, оскільки включає оцінку витрат, доходів, прибутку, рентабельності та маржинальності. У більшості

наукових робіт пропонується аналізувати ефективність маркетингової діяльності через співвідношення результатів та витрат, використовуючи економічні індикатори різного рівня деталізації [7-12]. На практиці часто застосовують такі групи показників:

- структура та динаміка маркетингових витрат (за видами діяльності, каналами збуту, асортиментними групами);
- виручка від продажу у різних розрізах;
- прибуток та маржинальний дохід, у тому числі по продуктах і клієнтських сегментах;
- рентабельність маркетингу (ROMI, ROI);
- продуктивність витрат (ефективність рекламних витрат, витрат на збут тощо).

Фінансово-економічний вимір є важливим для підприємств, які прагнуть об'єктивно оцінити ефективність маркетингових інвестицій та забезпечити їх прозорість у системі управління.

Висновок. Ринковий, управлінський та фінансово-економічний виміри не є відокремленими. Навпаки, вони взаємодіють між собою та формують цілісну модель ефективності маркетингової діяльності підприємства. Ринкова реакція визначає необхідність змін в управлінських рішеннях; управлінські процеси впливають на структуру витрат і фінансові результати; фінансові показники зворотно впливають на вибір маркетингових стратегій. Саме така багатовимірність дозволяє оцінити не лише окремі аспекти маркетингової діяльності, а й синергію її функцій, що й визначає загальну ефективність.

Література

1. Dictionary.com. URL: <http://dictionary.reference.com/browse/efficiency> (дата звернення: 01.11.2025).
2. Online Etymology Dictionary. URL: <http://www.etymonline.com/index.php?term=efficiency> (дата звернення: 01.11.2025).
3. Project management training and resources. URL: <http://www.visitask.com/effectiveness-g.asp> (дата звернення: 01.11.2025).
4. Swan M. Practical English Usage. Third Edition. Oxford University Press, 2005. 688 p.
5. Drucker P. Management. Tasks responsibilities practices. Teylor&Frances, 1999, 576 p.
6. Старицька О. П., Старицький Т. М. Інноваційний маркетинг як інструмент підвищення ефективності функціонування підприємств. *Інноваційна економіка*. 2014. № 4. С. 244-250.
7. Струтинська Н.В. Ефективність маркетингової діяльності. *Торгівля і ринок України*. 2011. Вип. 31. С. 153-159.
8. Турчин Л.Я. Методичний підхід до оцінювання рівня ефективності маркетингової діяльності підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2021. №1. С. 55-61.
9. Жидок В.В., Ткач Ю.Н. Методика оцінювання ефективності маркетингової діяльності. *Проблеми та перспективи економіки та управління*. 2015. №3. С. 53-58.
10. Пивавар І. В., Пономаренко О. О., Лісна І. Ф. Методика оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2019. №9. С. 345-354.
11. Хорошун В.В., Качуровський Д.В. Системний підхід до оцінки ефективності прийняття маркетингових рішень у сучасних умовах діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Випуск 12. Частина 2. С. 144-148.
12. Герасимyak Н.В. Теоретико-методичні підходи до оцінки ефективності маркетингових заходів промислового підприємства. *Економічний часопис-XXI*. 2012. № 5–6. С. 40-43.

ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА

Вступ. У сучасних умовах глобальної цифровізації ефективність функціонування підприємств значною мірою залежить від рівня впровадження цифрових технологій та здатності адаптуватися до швидких технологічних змін. Цифрові інструменти формують нову логіку розвитку бізнесу, в якій конкурентоспроможність визначається не лише ресурсами, а й швидкістю інновацій та здатністю створювати додану цінність через технології. За результатами досліджень Бугріменко Р. та Смірної П. [1], цифрова трансформація сприяє підвищенню ефективності управління, прозорості бізнес-процесів та зменшенню транзакційних витрат. Однак, вітчизняні підприємства часто стикаються з низкою бар'єрів – від дефіциту кваліфікованих кадрів до недостатнього фінансування процесів цифровізації.

Метою дослідження є визначення ролі цифрових технологій у формуванні інноваційної моделі підприємства та окреслення основних напрямів підвищення ефективності їх використання в українських реаліях. Актуальність теми зумовлена тим, що цифровізація є ключовим фактором формування економіки знань і передумовою стійкого розвитку підприємств у післявоєнний період.

Проблематика цифрової трансформації підприємств ґрунтовно досліджується як зарубіжними, так і українськими науковцями. Питання інноваційного розвитку у контексті цифровізації розглядали такі автори, як К. Шваб, П. Друкер, Г. Мінцберг, які підкреслюють, що інновації та технологічні зміни стають основним джерелом конкурентних переваг у ХХІ столітті. Серед вітчизняних дослідників слід відзначити Краус Н. М., Ляшенко О. М., Федулову Л. І., які аналізують цифрову економіку як основу модернізації українського бізнесу.

Результат. Інноваційна модель підприємства передбачає системне впровадження цифрових рішень у всі сфери діяльності – від управління виробництвом до маркетингу та комунікацій. Цифрові технології виступають каталізатором формування нових бізнес-моделей, заснованих на відкритих інноваціях, гнучких організаційних структурах та платформних екосистемах. Найсуттєвіший вплив цифровізації проявляється у трьох напрямках:

- автоматизація операційної діяльності – впровадження ERP-, CRM-, HRM-систем підвищує точність управлінських рішень, ефективність планування ресурсів і взаємодії підрозділів;

- цифрова взаємодія з клієнтами – використання аналітики даних, платформ електронної комерції та систем штучного інтелекту дозволяє формувати персоналізовані пропозиції й посилює лояльність споживачів;

- інноваційні бізнес-моделі – цифрові рішення забезпечують можливість переходу до гнучких мережових структур, інтеграції у платформну економіку та розвитку співпраці за моделлю «open innovation».

Приклади українських компаній Rozetka, Monobank та Нова Пошта демонструють ефективність цифрових рішень і стратегій «ресурсного левариджу», навіть в умовах воєнного стану та обмежених ресурсів. Ці компанії успішно застосовують принцип «використання чужих ресурсів», що дозволяє масштабувати бізнес із мінімальними капіталовкладеннями та максимальною віддачею.

Monobank є яскравим прикладом фінансового стартапу, який з мінімумом ресурсів зміг залучити мільйони клієнтів. Замість того щоб інвестувати сотні мільйонів у створення банківської установи, команда використала чужу ліцензію Universal Bank, відмовилася від традиційної мережі відділень на користь мобільного додатку та доставки карток, а також

організувала партнерську інфраструктуру для обслуговування клієнтів, що дозволило залучити понад 9 млн користувачів при відносно низькій вартості одного клієнта, значно підвищивши ефективність управління та фінансову стійкість.

Нова Пошта продемонструвала успішну реалізацію ресурсного левериджу через франчайзингову модель та оптимізацію логістичних процесів. Почавши бізнес із мінімальних інвестицій у 7 000 доларів, компанія активно залучала партнерів, розширюючи мережу відділень без великих капіталовкладень, та впроваджувала цифрові сервіси для відстеження посилок і управління логістикою. Криза 2008 року, навпаки, стала можливістю для активного масштабування, що підтвердило ефективність стратегічного використання сторонніх ресурсів та гнучких бізнес-моделей.

Rozetka реалізує ресурсний леверидж через онлайн-платформу: компанія не виробляє товари самостійно, а об'єднує численних постачальників і продавців, що дозволяє масштабувати бізнес із мінімальними капіталовкладеннями. Цифрові інструменти, аналітика даних та платформи електронної комерції забезпечують персоналізацію клієнтського досвіду, оптимізацію процесів і високу конкурентоспроможність.

Завдяки використанню цифрових технологій – мобільних додатків, аналітики даних, хмарних платформ та інтеграції штучного інтелекту ці компанії змогли перетворити обмежені ресурси на стратегічну перевагу. Практика «ресурсного левериджу» реалізується на п'яти рівнях: використання наявних ресурсів, інфраструктури, людського потенціалу, фінансів і кризових ситуацій, що дозволяє не лише підтримувати операційну стійкість, але й активно розвивати інноваційні моделі управління та клієнтоорієнтовані сервіси

Таким чином, досвід Monobank, Нової Пошти та Rozetka демонструє, що цифровізація і стратегічне використання зовнішніх ресурсів стають ключовими чинниками конкурентоспроможності та стійкості сучасних підприємств навіть в умовах воєнних та економічних викликів.

Для підвищення ефективності цифрової трансформації українських підприємств доцільно зосередитися на комплексному підході, який поєднує технологічні рішення з управлінськими практиками, що передбачає розробку стратегій цифровізації, інвестиції у розвиток цифрових компетенцій персоналу, створення внутрішніх інноваційних екосистем, а також активне використання партнерств з науковими установами, стартапами та іншими бізнесами. Крім того, важливо стимулювати підприємства до впровадження принципу ресурсного левериджу, що дозволяє ефективно використовувати сторонні ресурси та масштабувати бізнес навіть за обмежених фінансових можливостей.

Висновки. Цифрові технології є ключовим чинником формування інноваційної моделі підприємства, забезпечуючи автоматизацію процесів, підвищення точності управлінських рішень та розвиток персоналізованих сервісів. Інноваційні бізнес-моделі на основі цифрових рішень дозволяють переходити до гнучких структур та впроваджувати відкриті інновації. Досвід Monobank, Нової Пошти та Rozetka свідчить, що навіть за мінімальних ресурсів можна створювати масштабні та конкурентоспроможні моделі завдяки стратегічному використанню зовнішніх ресурсів і цифрових інструментів. Для ефективного розвитку підприємств рекомендується системно впроваджувати цифрові стратегії, поєднуючи технологічні рішення з управлінськими та організаційними підходами. Цифровізація в поєднанні з гнучкими та клієнтоорієнтованими підходами стає не лише засобом підвищення ефективності, а й фактором стійкості та конкурентоспроможності підприємств.

Література

1. Бугріменко Р. М., Смірнова П. В. Вплив розвитку цифрової трансформації на діяльність підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. № 59. URL: <https://share.google/ijKKemVv91SHVVjxW>
2. Економічна правда. Як monobank, Rozetka та "Нова пошта" досягли успіху з мінімумом ресурсів. URL: <https://pravda.com.ua/finances/yak-monobank-rozetka-ta-nova-poshta-dosyagli-uspihu-z-minimumom-resursiv-806436/>

РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ЯК ДРАЙВЕР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Вступ. У сучасних умовах глобальної конкуренції, технологічних трансформацій і геополітичної нестабільності конкурентоспроможність промислових підприємств дедалі більше залежить не лише від виробничих потужностей чи фінансових ресурсів, а насамперед від рівня розвитку персоналу. Саме людський капітал стає визначальним чинником формування інноваційного потенціалу, підвищення ефективності виробництва та стійкості бізнесу до кризових явищ.

В умовах індустріальної трансформації та зростання ролі цифрових компетенцій персоналу актуалізується необхідність стратегічного підходу до розвитку співробітників. Розвиток персоналу охоплює не лише систему професійного навчання, а й створення корпоративної культури постійного вдосконалення, формування кадрового резерву, мотивацію до навчання та кар'єрного зростання [1].

Метою роботи є дослідження ролі розвитку персоналу як ключового чинника підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства та розроблення напрямів удосконалення системи розвитку.

Огляд фахової літератури. Питання управління розвитком персоналу розглядалися в роботах відомих вітчизняних науковців: О. Грішної, О. Кочемировської, А. Колота, М. Семикіної, Г. Савченко та Н. Лук'янової, що підкреслюють важливість людського капіталу як джерела конкурентоспроможності підприємств. Відповідно до досліджень О. Грішної, людський капітал є основою для забезпечення довгострокового конкурентного розвитку підприємства [2]. Вона зазначає, що висококваліфіковані працівники можуть стати ключовим фактором успіху підприємства в умовах високої конкуренції та швидких економічних змін.

На думку іноземних вчених, Д. Кіркпатріка і Дж. Філіпса, для забезпечення результативності розвитку персоналу важливо використовувати сучасні моделі оцінки ефективності навчання, що дозволяють інтегрувати навчання в стратегію розвитку підприємства та моніторити його вплив на фінансові результати [3].

Інші закордонні дослідники – С. Котлер та Ф. Каплан – підкреслюють важливість стратегічного управління людським капіталом для забезпечення інноваційного розвитку підприємства, а також зазначають: інвестиції в розвиток персоналу мають прямий вплив на економічну ефективність підприємства, зокрема через підвищення продуктивності та зниження плинності кадрів [4].

Міжнародний досвід підтверджує результативність таких інвестицій. Зокрема, компанії Siemens, Toyota та Rio Tinto демонструють, що системне навчання працівників забезпечує приріст продуктивності на 10–15 % і скорочення операційних витрат у середньостроковій перспективі [5, 6, 7]. Для українських підприємств ці практики є орієнтиром під час післявоєнного економічного відновлення.

Результати дослідження. Проведений аналіз діяльності ПрАТ «Полтавський ГЗК» показав, що, незважаючи на стабільні виробничі потужності, підприємство стикається з проблемами у сфері розвитку персоналу. Протягом 2021–2023 рр. спостерігалось скорочення чисельності працівників із 4058 до 2344 осіб, зниження охоплення навчанням (з 64 % до 37 %), а також обмежене впровадження інноваційних форм підвищення кваліфікації. Це зумовлено зменшенням фінансування навчальних програм, браком фахівців із сучасними цифровими компетенціями та відсутністю системного підходу до кадрового розвитку [8].

Для зміцнення конкурентних позицій ПГЗК запропоновано впровадити комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності системи розвитку персоналу:

1. Стратегічне планування розвитку кадрів: формування довгострокових планів професійного навчання відповідно до потреб виробництва, технічної модернізації та стратегічних цілей підприємства;
2. Підвищення кваліфікації та розвиток компетенцій: впровадження регулярних навчальних програм, тренінгів і стажувань для робітників, інженерно-технічних спеціалістів і менеджерів середньої ланки;
3. Персоналізація розвитку: створення індивідуальних освітніх траєкторій для працівників, орієнтованих на їхні сильні сторони, професійні цілі та потенціал;
4. Формування корпоративної культури навчання: розвиток системи наставництва, обміну досвідом, внутрішніх професійних спільнот і клубів знань;
5. Зміна оцінювання ефективності навчання: застосування кількісних і якісних методів (модель Кіркпатріка, ROI-аналіз) для визначення результативності програм розвитку.

Розрахунки свідчать, що реалізація проєкту інвестування у розвиток персоналу на суму 1 345 000 грн дозволить збільшити продуктивність праці на 11–13 %. Позитивний економічний ефект від інвестицій у людський капітал підтверджує доцільність пріоритетного фінансування заходів із підвищення кваліфікації персоналу навіть у періоди нестабільності.

На основі сценарного моделювання інтегрального показника ефективності (ШЕРП) встановлено, що до 2028 р. його рівень зросте з 0,82 до 0,86 (песимістичний), 0,90 (реалістичний) та 0,92 (оптимістичний) сценаріїв, що відповідає приросту ефективності системи розвитку персоналу на 5–13 %.

Крім того, розвиток персоналу сприяє не лише підвищенню ефективності виробництва, але й формуванню інноваційної культури на підприємстві. Працівники, які мають доступ до нових знань і технологій, частіше ініціюють внутрішні вдосконалення, пропонують раціоналізаторські ідеї та забезпечують трансфер інновацій у виробничий процес.

Висновки і пропозиції. Розвиток персоналу є ключовим драйвером конкурентоспроможності промислових підприємств, що визначає їхню здатність до інновацій, адаптації та стабільного зростання. Системне управління розвитком кадрів сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню операційних ризиків і формуванню корпоративної лояльності.

Для промислових підприємств, зокрема ПрАТ «Полтавський ГЗК», доцільно:

- зміцнити партнерство між виробничими та HR-підрозділами з метою узгодження кадрових ініціатив зі стратегічними цілями компанії;
- розширити систему моніторингу ефективності навчання, інтегруючи HR-аналітику у фінансові показники діяльності;
- інвестувати у розвиток управлінських і цифрових компетенцій, що дозволить адаптувати персонал до технологічних тенденцій галузі;
- підвищувати мотивацію до безперервного навчання та розвитку через програми внутрішніх сертифікацій, грантів на освіту та гнучких систем преміювання.

Отже, розвиток персоналу має розглядатися як довгострокова інвестиція у конкурентоспроможність підприємства, що формує його здатність не лише витримувати конкуренцію, але й бути лідером галузі в умовах глобальних змін.

Література

1. Єфремова Н. Ф., Чічкаєв О. І., Галагонов В. О. Інвестиції в людський капітал і формування конкурентоспроможності підприємства. *Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід*. Вип. 6. 2015. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/6_2015/16.pdf (Дата звернення: 12.11.2025)
2. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. К.: Знання, 2001. 254 с.
3. Кіркпатрік Д., Філіпс Дж. Оцінка ефективності навчання персоналу. Лондон: ASTD Press, 2019.

4. Кладова, О. О., Шарий В. І. Методичні підходи щодо оцінювання процесу управління кадровою політикою на підприємстві. *Економіка та суспільство*. Вип. 68. 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-44> (Дата звернення: 12.11.2025)
5. Внутрішні звіти ПрАТ «Полтавський ГЗК» (2021–2024 pp.).
6. People Development Matters. *Siemens Blog*. 2020. URL: <https://blog.siemens.com/2020/12/people-development-matters/> (Дата звернення: 12.11.2025)
7. Inside Rio Tinto's Successful L&D Program. *HRD Australia*. 2018. URL: <https://www.hcamag.com/au/news/general/inside-rio-tintos-successful-ld-program/153446> (Дата звернення: 12.11.2025)
8. Liker J. K., Hoseus M. Human Resource Development in Toyota Culture. *International Journal of Human Resources Development and Management*. 2008. Vol. 8, No. 1. P. 34-50. URL: https://www.researchgate.net/publication/249921837_Human_Resource_development_in_Toyota_culture (Дата звернення: 12.11.2025)

Калініченко Я. А.

«Економіка підприємства», 4 курс

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Науковий керівник – д. е. н., професор Кизенко О.О.

СУТНІСТЬ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ ОБОРОТНИХ АКТИВІВ ПІДПРИЄМСТВА

Вступ. Оборотні активи є основним драйвером операційної діяльності підприємства, адже саме вони забезпечують її безперервність і безперебійність. Коли економічна ситуація є нестабільною, а фінансові ресурси обмеженими, якісне управління оборотними активами набуває ключового значення, адже це безпосередньо позначається на фінансовій міцності підприємства, його ліквідності та спроможності ефективно конкурувати.

На сучасному етапі розвитку економіки України проблема формування, оцінювання та класифікації оборотних активів залишається актуальною через вплив інфляційних процесів, коливання валютного курсу й нестабільність ринкового середовища. Раціональне використання цих ресурсів сприяє оптимізації грошових потоків, забезпечує платоспроможність і підвищує прибутковість господарської діяльності.

Питання сутності та класифікації оборотних активів досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні науковці такі, як: О. О. Маринович, Гринюк І., Донін Є. О, Г. В. Нашкерська, Т. А. Демченко, О. Я. Базилінська, Р. А. Слав'юк, О. С. Філімоненков. І. О. Бланк, Г. Г. Кірейцев, М. Д. Білик, а також Р. Мертон, Р. Брейлі. У працях цих авторів підкреслюється, що саме оборотні активи можна вважати найважливішим показником для характеристики фінансово-економічного стану підприємства, тому й надалі існує потреба в поглибленому дослідженні їх економічної сутності та уточненні класифікаційних ознак.

Метою дослідження є визначення економічної сутності оборотних активів та систематизація класифікаційних ознак відповідно до сучасних умов господарювання.

Результати. У науковій літературі відсутня єдність щодо тлумачення економічної сутності оборотних активів, що зумовлює різноманіття підходів до їх вивчення. Маринович О. О. [1, с. 1308] досліджує різні підходи, за якими провідні автори трактували сутність даного поняття. Авторка зазначає, що у роботах Г. В. Нашкерської, Т. А. Демченко, Г. Г. Кірейцева представлено вартісний підхід, відповідно до якого оборотні активи визначаються як вкладений або авансований капітал, спрямований на формування оборотних виробничих фондів та фондів обігу з метою забезпечення безперервності виробництва, процесів збуту та прибутковості діяльності. За фінансовим підходом, представленим працями Р. А. Слав'юка, Р. Брейлі і О. Я. Базилінської, оборотними активами вважаються ті активи, що протягом року або одного операційного циклу перетворюються на грошові кошти. З-поміж наукових підходів, як зазначає Маринович О. О., найширше представлений майновий, якого дотримуються такі

дослідники, як М. Д. Білик, І. О. Бланк, Р. Мертон, О. С. Філімоненков. За їхнім визначенням, оборотні активи є комплексом матеріальних та фінансових ресурсів, що обслуговують поточну діяльність підприємства, перебувають у стані постійної трансформації та повністю споживаються протягом одного виробничо-операційного циклу, переводячи свою вартість у вартість готової продукції.

Можна зробити висновок, що зазначені підходи об'єднує те, що оборотні активи розглядаються як ресурси, що перетворюються протягом операційного циклу. Водночас вартісний підхід акцентує увагу на авансуванні вартості, фінансовий - на ліквідності, а майновий – на матеріальній сутності активів і їх повному споживанні у процесі виробництва. Проте попри різноманітність наукових тлумачень цього поняття більшість дослідників бере за основу визначення з Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», оскільки воно є нормативним і найповніше відображає економічну сутність категорії в обліковій практиці. Відповідно до цього документу, «Оборотні активи - це гроші та їх еквіваленти, що не обмежені у використанні, а також інші активи, призначені для реалізації чи споживання протягом операційного циклу чи протягом дванадцяти місяців з дати балансу». [2].

Отже, узагальнюючи розглянуті вище підходи до інтерпретації категорії «оборотні активи», доцільно сформулювати таке визначення: оборотні активи - це сукупність матеріальних та грошових засобів підприємства, інвестованих у його поточні операції, які трансформують свою натурально-речову форму, повністю використовуються чи збуваються впродовж одного виробничо-операційного циклу задля генерування прибутку.

Актуальним аспектом є систематизація оборотних активів, яка передбачає їх групування за різноманітними класифікаційними критеріями відповідно до економічної природи. Донін Є. О. узагальнює підходи до класифікації оборотних активів за трьома ключовими ознаками:

- Відповідно до функціональної ролі в процесі кругообігу: оборотні виробничі фонди і фонди обігу.
- За способами планування та підходами до організації й регулювання: нормовані і ненормовані.
- За джерелами залучення ресурсів: власні, запозичені та інші. [3].

Гринюк І. у своїй роботі розглядає підхід професора І. О. Бланка, як такий, що є основоположним. Авторка зазначає, що науковець розглядає класифікацію оборотних активів через призму фінансового менеджменту, виокремлюючи чотири ключові критерії: за способами фінансування (валові, чисті та власні активи), за складом (запаси, дебіторська заборгованість, грошові кошти та інші), за роллю в операційній діяльності (активи виробничого та фінансового циклів) та за тривалістю використання (постійна і змінна складові оборотних активів) [4, с. 69]. Проте, на її думку, ця класифікація не є повною та не охоплює всіх ознак, які можуть знадобитися керівникам для ефективного управління виробництвом. Було б доцільно розширити її з урахуванням усіх важливих напрямів господарської діяльності компанії, що сприятиме оптимальному використанню наявних запасів та попередженню зупинок у роботі.

Також Гринюк І. виділяє власний підхід, за яким групує оборотні активи за найбільш значущим впливом на фінансовий стан компанії. Відповідно до підходу, оборотні активи можна згрупувати у три основні категорії:

- виробничі запаси;
- грошові кошти;
- дебіторська заборгованість [4, с.70].

Усі ці компоненти оборотних активів взаємопов'язані й є обов'язковими складовими виробничого процесу, який не може відбуватися без жодного з них. Цю залежність демонструє схема (рис. 1).

Порівнюючи підходи науковців до класифікації оборотних активів можна зробити висновок, що підхід Доніна Є. О є більш традиційним, орієнтованим на облік та планування. Універсальна класифікація професора І. О. Бланка з чотирьох критеріїв висвітлює різні

аспекти фінансового менеджменту, але потребує доповнення для забезпечення повноцінного управління виробничими процесами. Класифікація Гринюк І. є найбільш практично-орієнтованою. Дослідниця виділяє три ключові групи активів, що мають найбільший вплив на виробничий процес.

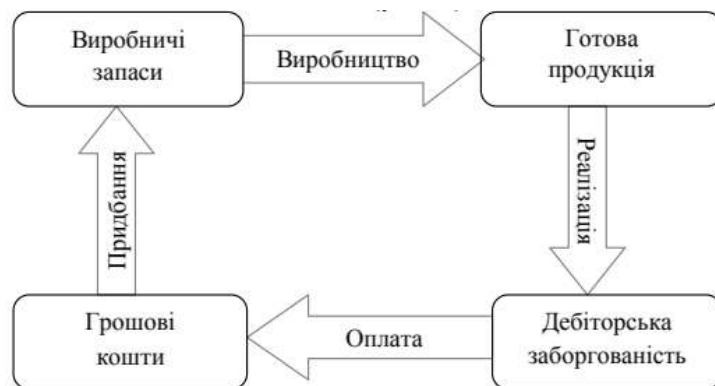


Рисунок 1 - Кругообіг оборотних активів підприємства

Джерело: [4, с.70]

Головна відмінність між класифікаціями полягає у практичному застосуванні. Якщо перші дві класифікації більше теоретичні та описові, то підхід І. Гринюк демонструє реальний взаємозв'язок елементів. Він показує, що відсутність виробничих запасів спричиняє зупинку виробництва, а надмірна дебіторська заборгованість блокує грошові кошти, необхідні для закупівлі цих запасів.

Висновки. Таким чином, ефективне управління оборотними активами є фундаментальним фактором забезпечення фінансової стабільності та платіжної спроможності підприємства. Виконаний науковий огляд показав наявність різних методологічних підходів до визначення сутності оборотних активів: вартісний розглядає їх як авансовану вартість у виробництво, фінансовий - як активи, що швидко перетворюються на гроші, а майновий - як матеріальні й грошові ресурси, що забезпечують операційну діяльність. Класифікація оборотних активів також має різні підходи. Донін Є. О. розглядає базову систему з трьома критеріями; класифікація за І. О. Бланком є універсальною та орієнтованою на фінансовий менеджмент; Гринюк І. зосереджується на практичному аспекті, виділяючи три основні елементи - запаси, грошові кошти та дебіторську заборгованість.

Перспективним напрямом досліджень є розробка та удосконалення систематизації оборотних активів, адаптованих до сучасних економічних умов, галузевої специфіки та мінливості ринкових тенденцій.

Література

1. Маринович О.О. Порівняння категорій, суміжних із поняттям «оборотні активи». *Економіка та суспільство*. 2018. № 19. С. 1307-1311. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/194.pdf (дата звернення: 06.11.2025).
2. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: Наказ Мінфіна України від 07.02.2013 № 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text> (дата звернення: 06.11.2025)
3. Донін Є. О. Особливості сучасних підходів щодо специфіки класифікації оборотних активів підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. Вип. 1, С. 75-85. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/5738> (дата звернення: 06.11.2025).
4. Гринюк І. Економічна сутність оборотних активів та їх типологія. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2016. Т. 2, Вип. 4. С. 64–74. URL: <https://are-journal.com/are/article/view/64/68> (дата звернення: 06.11.2025).

ІНДУСТРІАЛЬНІ ПАРКИ ЯК ДРАЙВЕРИ ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Повномасштабна військова агресія завдала економіці України безпрецедентної шкоди, зруйнувавши промислові об'єкти та логістичні ланцюги. Війна спричинила глибоку деіндустріалізацію багатьох регіонів України, руйнацію інфраструктури та значні втрати людського потенціалу. У цих умовах економічне відновлення має базуватись не лише на відбудові зруйнованих підприємств, а на створенні нової індустріальної екосистеми, здатної залучати інвестиції, генерувати додану вартість і сприяти розвитку громад. Потрібне формування нової, конкурентної промислової моделі. Індустріальні парки (ІП) розглядаються як один із перспективних інструментів для такої трансформації [5].

Індустріальний парк — це територія з підготовленими інженерними мережами, транспортною та енергетичною інфраструктурою, на якій розміщуються підприємства різних галузей на пільгових умовах. Учасники таких парків отримують доступ до знижених ставок оренди землі чи приміщень, податкових канікул, митних пільг, а також до організованого обслуговування через керуючу компанію. Це значно знижує вхідні бар'єри для підприємців і стимулює розвиток виробництва в регіонах [2].

Індустріальні парки створюють для бізнесу сприятливе середовище розвитку. Управлінська компанія бере на себе вирішення інфраструктурних і бюрократичних питань, а органи місцевого самоврядування сприяють залученню робочої сили й спрощенню адміністративних процедур. Таким чином, формується екосистема співпраці (синергія інтересів) між державою, бізнесом і громадою, де всі сторони отримують вигоду: бізнес — інвестиційні стимули та зниження витрат, громади — робочі місця та податкові надходження, а держава — зростання економічної активності [3].

В умовах економічного відновлення питання довіри до економіки України набуває особливого значення. Індустріальні парки стають символом стабільності й прогнозованості для інвесторів, оскільки функціонують на основі прозорих правил, закріплених у законодавстві. Наявність прогресивної нормативно-правової бази, що передбачає податкові та митні пільги, формує передумови для інвестиційних проєктів навіть у період економічної турбулентності. Крім того, стратегічне географічне положення України — безпосередня близькість до ринків Європейського Союзу — створює можливості для інтеграції в європейські ланцюги постачання. Це особливо актуально в контексті нових тенденцій «nearshoring» та «friend-shoring», коли європейські виробники прагнуть перенести частину виробництва до безпечних і партнерських країн. Для України це шанс перетворитися на виробничий хаб Східної Європи, який постачає продукцію машинобудування, електроніки, легкої та харчової промисловості до країн ЄС.

Роль індустріальних парків у відновленні є багатовимірною. Насамперед, вони здатні стати центрами розміщення та ефективною платформою для релокованих підприємств із зон бойових дій, дозволяючи бізнесу швидше відновити діяльність та зберегти експортні контракти [1]. Серед ключових можливостей розвитку ІП можна виділити:

- масштабний запит на відбудову житла, інфраструктури, енергетики;
- державні замовлення для потреб військово-промислового комплексу та реконструкції;
- кооперацію з міжнародними донорами і приватними фондами, що фінансують розвиток виробництв;
- підготовку кваліфікованих кадрів через співпрацю з технічними університетами та коледжами.

Окрім того, вдало розташовані ІП мають потенціал перетворення на потужні логістичні хаби, що поєднують виробництво та складську інфраструктуру, покращуючи інтеграцію в

європейські ринки. Вони також сприяють формуванню кластерів: географічна концентрація суміжних підприємств стимулює кооперацію, модернізацію та локалізацію виробничих ланцюгів [1, 4].

Не менш важливою є соціальна функція: створення стабільних, якісних робочих місць є прямим внеском у соціальну стабільність регіонів, що є критично важливим у процесі загального відновлення країни.

Індустріальні парки мають потенціал збалансувати регіональний розвиток України. Вони стимулюють економічну активність у малих і середніх містах, створюють робочі місця, розширюють податкову базу місцевих бюджетів і зменшують трудову міграцію. Органи місцевого самоврядування зацікавлені у розвитку таких парків, оскільки вони забезпечують сталий дохід від податків, розвиток комунальної інфраструктури та підвищення інвестиційної привабливості території. Особливої уваги заслуговують західні області, які мають відносну безпеку та близькість до європейських ринків. Тут ІП можуть стати центрами експортно орієнтованого виробництва. У центральних регіонах вони можуть виконувати функції логістичних хабів, а на сході — у перспективі, після деокупації, виступити основою відновлення зруйнованих промислових потужностей.

Європейські країни, зокрема Польща, Чехія та Угорщина, довели, що розвиток промислових зон і парків є ефективним шляхом залучення іноземних інвестицій. Польща, наприклад, завдяки своїм спеціальним економічним зонам залучила понад 30 млрд євро інвестицій і створила сотні тисяч робочих місць. Ключем до успіху стала синергія державної підтримки, інфраструктури та партнерства з бізнесом. Україна може адаптувати цей досвід, акцентуючи увагу на секторах з високою доданою вартістю: машинобудуванні, переробці агропродукції, електротехнічній промисловості, «зеленій» енергетиці. Розвиток ІП у партнерстві з країнами ЄС дозволить інтегрувати українські підприємства у спільні виробничі ланцюги та зміцнити позиції на міжнародних ринках [6].

Таким чином, індустріальні парки є багатофункціональним інструментом, що може дати стратегічний імпульс економічному оновленню та стати основою нової промислової політики України, яка поєднує державну підтримку, інноваційність та експортну орієнтацію. Їхній розвиток сприятиме формуванню нової архітектури української промисловості, орієнтованої на інновації, європейську інтеграцію та розбудову ефективного державно-приватного партнерства [4, 5]. Ключовим завданням є перехід від кількісного нарощування ІП до підвищення їхньої ефективності, якості управління та здатності генерувати додану вартість.

Література

1. Бойко В., Бойко Л. Індустріальні парки – ефективний механізм залучення інвестицій для відновлення економіки у післявоєнний період. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2306> (дата звернення: 12.11.2025).
2. Індустріальні парки як механізм постконфліктного відновлення України. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1260> (дата звернення: 12.11.2025).
3. Акімова О., Ліннік Д. Індустріальні парки як інструмент розбудови регіональної економіки: ретроспектива та проблеми розвитку. 2023. URL: https://re.gov.ua/re202501/re202501_028_DavymukaSA.pdf (дата звернення: 12.11.2025).
4. The role of industrial parks and warehouse logistics in the context of recover of the economy of Ukraine. 2024. URL: <https://science.lpnu.ua/smeu/all-volumes-and-issues/volume-6-number-1-2024/role-industrial-parks-and-warehouse-logistics> (дата звернення: 12.11.2025).
5. Гуляєв В. Створення інноваційно-індустріальних парків – основа економічного розвитку промислових регіонів. 2024. URL: <http://econvisnyk.dstu.dp.ua/article/view/318830> (дата звернення: 12.11.2025).
6. Гужва І. Стимули для індустріальних парків – упевнений крок на шляху євроінтеграції. 2022. URL: <https://gmk.center.ua/opinion/stimuli-dlya-industrialnih-parkiv-upevnenij-krok-na-shlyahu-ievrointegracii> (дата звернення: 12.11.2025).

ТРАНСФОРМАЦІЯ МОДЕЛЕЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

Вступ. У сучасних умовах динамічних змін глобального середовища трансформація моделей розвитку підприємств стає ключовим чинником їх довгострокової конкурентоспроможності. Світова економіка дедалі більше інтегрується у єдиний простір, де традиційні підходи до управління, виробництва й комунікацій поступово втрачають ефективність. За таких обставин розвиток підприємств вимагає не лише модернізації операційних процесів, а й значної трансформації стратегічних моделей, що визначають їхню поведінку на ринку.

Огляд фахової літератури за темою дослідження. Питання трансформації моделей розвитку підприємств в сучасних умовах були предметом дослідження таких науковців, як: Нагара М. Б., Шостак Л. В., Більо І. О., Ульяницький А. О., Микитюк Є., Слободянюк О. В., Волощук Ю. О., Волощук В. Р., Омельченко А. І., Ченуша О. С.

Результати дослідження. Трансформація моделей розвитку передбачає адаптацію систем управління, структури капіталу, інноваційної політики та організаційної культури до умов підвищеної невизначеності, цифровізації та жорсткої конкуренції. При цьому особливої ваги набуває здатність підприємств забезпечувати не лише економічну, а й соціально-екологічну стійкість, що узгоджується з принципами концепції сталого розвитку. У сучасних реаліях стійкість розуміється як спроможність суб'єкта господарювання не просто реагувати на зміни середовища, а й стратегічно передбачати їх, формуючи проактивну модель поведінки[1]. Визначальним імперативом трансформаційних процесів виступає вплив глобальних тенденцій, таких як цифрова революція та переходу до Індустрії 5.0, що сприяє посиленню взаємодії людини й технологій. У цьому контексті оновлення моделей розвитку підприємств має бути спрямоване на підвищення рівня інноваційності, гнучкості та адаптивності бізнесу[2].

Модель сучасного підприємства формується з урахуванням мультифакторної структури взаємодії, у межах якої господарюючі суб'єкти вибудовують партнерські зв'язки з клієнтами, постачальниками, посередниками, стратегічними партнерами та іншими зацікавленими сторонами. Спільною метою такої взаємодії є максимізація створюваної цінності продукції чи послуг [3;4]. У цьому контексті трансформація моделі розвитку виступає результатом синтезу різновекторних процесів соціально-економічної та екологічної конвергенції, що забезпечує перехід від традиційних транзакційних відносин між продавцем і покупцем до інтегрованої бізнес-екосистеми. Така екосистема постає як поліморфний феномен, що поєднує соціальні, екологічні та економічні аспекти взаємодії суб'єктів господарювання, створюючи основу для сталого партнерського співробітництва.

Трансформація моделі сприяє формуванню взаємовигідних симбіотичних зв'язків між учасниками різних ланцюгів створення вартості, забезпечуючи зростання стійкості функціонування підприємств шляхом досягнення балансу економічних, соціальних і екологічних цілей. Така трансформація дозволяє підвищити ефективність використання обмежених ресурсів, оптимізувати процеси виробництва та розподілу, підсилити інноваційний потенціал суб'єктів господарювання. В умовах зростаючої нестабільності зовнішнього середовища, посилення глобальної конкуренції та виникнення нових ризиків трансформація моделей у напрямі розширення партнерських зв'язків на основі екосистемного підходу набуває стратегічного значення. Використання цифрових платформ у цьому процесі стає одним із ключових напрямів прогресивних інновацій, що забезпечує підвищення якості міжорганізаційної взаємодії, превентивне управління ризиками, раціональне акумулювання

ресурсів і розширення компетенцій учасників економічної системи[5;6]. Таким чином, екосистемна трансформація бізнес-моделі виступає ефективним механізмом підвищення адаптивності та стійкості підприємств у турбулентних умовах сучасного ринку.

З огляду на сучасні тенденції, коли технологічні інновації з'являються з високою частотою, споживчі уподобання зазнають постійних змін, а соціальні тренди формуються під впливом глобальних процесів, визначення адекватної та актуальної моделі стає вирішальним чинником конкурентного успіху підприємства. В умовах динамічного ринкового середовища навіть наявність проривного інноваційного продукту більше не гарантує комерційного успіху. Панівним фактором досягнення стійких конкурентних переваг виступає комплексна інноваційна діяльність, що базується на постійному моніторингу відповідності моделі умовам ринку та на системному проєктуванні її удосконалених версій.

У цифрову добу, коли технологічний прогрес радикально трансформує принципи функціонування підприємств, моделі розвитку підприємства набувають статусу ключового фактору їхньої конкурентоспроможності та довгострокового успіху. Водночас традиційні моделі господарювання дедалі частіше виявляють обмежену ефективність у контексті швидкоплинного цифрового середовища. Для підприємств, особливо тих, що орієнтуються на міжнародні ринки, першочергового значення набуває дослідження, розроблення та впровадження нових, адаптивних бізнес-моделей, здатних ефективно реагувати на виклики цифрової епохи й водночас використовувати її потенційні можливості для зростання.

Динамізм зовнішнього середовища спонукає підприємства до формування гнучких інноваційних моделей розвитку, орієнтованих на швидку адаптацію внутрішніх бізнес-процесів до змін кон'юнктури ринку. У цьому контексті стратегічний розвиток суб'єктів господарювання визначається не лише здатністю генерувати нові ідеї, а й умінням модернізувати та вдосконалювати наявні бізнес-моделі відповідно до сучасних умов функціонування. Інноваційне перетворення бізнес-моделі передбачає зміну щонайменше двох із чотирьох її базових вимірів – ціннісної пропозиції, архітектури створення вартості, механізмів доходів та взаємодії зі стейкхолдерами. Сучасні бізнес-моделі інноваційного розвитку характеризуються кількома концептуальними підходами[7;8]:

1) традиційні лінійні моделі, засновані на результатах фундаментальних і прикладних досліджень, трансформуються у просторові інтерактивні моделі, що реалізуються через нелінійну взаємодію учасників інноваційного процесу – науки, бізнесу, влади та суспільства. Такий формат взаємодії, відомий як модель «четверної спіралі» (Quadruple Helix Model), сприяє посиленню циркуляції знань і формуванню синергії між ключовими елементами інноваційної екосистеми;

2) диверсифікація видів діяльності, модернізація виробничих процесів, застосування новітніх технологій, розширення спектру сервісних послуг і цифрових каналів комунікації зумовлюють структурну еволюцію ланцюгів доданої вартості, забезпечуючи їх поглиблення та підвищення ефективності;

3) цифровізація виробництва та логістики сприяє активному впровадженню аутсорсингових процесів, скороченню транзакційних витрат і зміцненню виробничо-комерційних зв'язків між учасниками економічних мереж, що створює умови для залучення нових партнерів і підвищення гнучкості взаємодії;

4) посилюється роль транснаціональних корпорацій як провідних носіїв інноваційно-інвестиційного потенціалу, здатних формувати мультиплікативний ефект для розвитку малих і середніх підприємств через механізми партнерства, субпідряду та аутсорсингу.

Висновки і пропозиції. Отже, трансформація моделей розвитку підприємств у сучасних умовах є ключовим чинником забезпечення їхньої конкурентоспроможності, стійкості та інноваційного зростання. У контексті цифрової епохи традиційні підходи до управління та організації бізнесу втрачають ефективність, що зумовлює потребу у переосмисленні стратегічних орієнтирів і впровадженні нових моделей, здатних до швидкої адаптації та проактивного реагування на глобальні виклики. Визначальною тенденцією стає перехід від ізольованих господарських систем до інтегрованих бізнес-екосистем, у межах яких

підприємства взаємодіють з широким колом стейкхолдерів з метою створення спільної цінності. Сучасна трансформація бізнес-моделей ґрунтується на принципах сталого розвитку, цифровізації, гнучкості та інноваційності. Вона передбачає перебудову архітектури створення вартості, диверсифікацію діяльності, підвищення ефективності ресурсного використання та розвиток партнерських відносин на основі екосистемного підходу. Особливого значення набуває впровадження інтерактивних моделей, таких як «четверна спіраль», що інтегрує взаємодію науки, бізнесу, влади та суспільства, формуючи інтелектуальне середовище для циркуляції знань і генерування інновацій. У результаті трансформаційних процесів моделі перетворюються з інструменту інвестиційного аналізу на комплексний механізм стратегічного управління, який визначає напрями розвитку підприємства, забезпечує його адаптивність до змін ринку та підвищує здатність ефективно функціонувати у глобальній економіці. Таким чином, оновлення моделей розвитку є не просто реакцією на зовнішні виклики, а цілеспрямованим процесом формування нової парадигми господарювання, що поєднує економічну результативність, соціальну відповідальність та екологічну збалансованість.

Література

1. Нагара М.Б. Трансформація бізнес-моделі підприємства: екосистемний аспект. *Національна економіка Інтелект XXI*. № 1 '2023
2. Шостак Л. В., Більо І. О., Ульяницький А. О. Проблеми цифрової трансформації при формуванні бізнес-моделі вітчизняних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. Випуск 82. 2023. С. 76–82. URL: http://bses.in.ua/journals/2023/82_2023/14.pdf (дата звернення: 01.10.2025)
3. Нагара М. Б. Теоретичні аспекти бізнес-моделі: генеза, складові, фактори впливу. *Науковий вісник ПУЕТ. Серія «Економічні науки»*. 2022. № 2 (106). С. 19–26. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-2-3> (дата звернення: 02.10.2025)
4. Нагара М. Б. Прогресивні бізнес-моделі: домінування цінностей індустрії 5.0. *Економіка та суспільство*, 2022. № 46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-38> (дата звернення: 01.10.2025)
5. Шостак Л., Більо І., Микитюк Є. Потенціал цифровізації вітчизняного бізнес-середовища. *Економічний аналіз*. 2021. Том 31. № 1. С. 245–251.
6. Шостак Л. В., Слободянюк О. В. Перспективи розвитку вітчизняного бізнесу за умов цифровізації. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Випуск 70. С. 104–109.
7. Волощук Ю.О., Волощук В.Р. Формування інноваційної бізнес-моделі підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 46. С. 23–30. URL: http://www.marketinfr.od.ua/journals/2020/46_2020_ukr/6.pdf (дата звернення: 03.10.2025)
8. Омельченко А. І., Ченуша О. С. Інноваційні бізнес-моделі як інструмент стратегічного розвитку підприємства. *«Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"»*. № 21, 2022 URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.21.2022.254847> (дата звернення: 02.10.2025)

Кізіма Б. Г.

Бізнес-економіка, 2 курс магістратури

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Науковий керівник – старший викладач Чуб О. В.

СТРАТЕГІЧНІ ІМПЕРАТИВИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ЯК ФАКТОР ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗИ

Вступ. В умовах глобальної турбулентності та перманентних кризових явищ, спровокованих воєнним станом, вітчизняний бізнес змушений шукати нові джерела забезпечення економічної стійкості. Традиційні підходи до підвищення ефективності, що базувалися на екстенсивному розширенні ринків збуту або суто технологічній модернізації

виробничих потужностей, втрачають свою результативність без відповідного кадрового забезпечення. Сучасна економічна парадигма розглядає персонал не як статтю витрат (Cost Center), яку необхідно мінімізувати в період рецесії, а як ключовий інвестиційний актив (Profit Center), здатний генерувати додану вартість навіть в умовах невизначеності.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю наукового обґрунтування конкретних механізмів, завдяки яким інвестиції в людський капітал трансформуються у фінансовий результат підприємства (ROI), та розробкою прикладних інструментів для реалізації цієї трансформації. Метою роботи є систематизація сучасних методів розвитку персоналу, діагностика їх впливу на ключові показники діяльності та економічне обґрунтування антикризової програми розвитку на прикладі телекомунікаційного підприємства.

Еволюція наукових поглядів на розвиток персоналу пройшла складний шлях від концепції простого «навчання на робочому місці» до комплексного управління талантами та людським капіталом. Фундаментальні аспекти впливу компетенцій працівників на макро- та мікроекономічні показники досліджено у класичних працях нобелівських лауреатів Г. Беккера та Т. Шульца, які математично довели пряму кореляцію між інвестиціями в освіту та продуктивністю праці.

Сучасний науковий дискурс змістив акцент з базових функцій управління на питання адаптивності та цифровізації в умовах невизначеності. А. Колот та О. Герасименко [1] у своїх фундаментальних працях досліджують концепцію «Праця 4.0», доводячи, що в цифровій економіці ключовим фактором ефективності стає безперервне навчання. О. Грішнова [2] розглядає людський капітал як головний ресурс постіндустріального розвитку, наголошуючи на необхідності інвестування в інтелектуальний потенціал. Прикладні аспекти антикризового управління персоналом досліджують М. Семикіна та співавтори [3], які обґрунтовують механізми збереження кадрового ядра під час війни. В. Жуковська [4] акцентує увагу на стратегічному вимірі HR-менеджменту, доводячи необхідність інтеграції цілей розвитку персоналу із фінансовими цілями бізнесу.

Результати дослідження. У ході дослідження було ідентифіковано, що в умовах кризи економічна ефективність підприємства безпосередньо залежить від здатності системи управління персоналом вирішувати три стратегічні завдання: мінімізація операційних втрат, підвищення продуктивності праці та забезпечення швидкої адаптивності до змін ринкового середовища.

Практична верифікація цих положень здійснена на базі національного оператора телекомунікацій ТОВ «ФРІНЕТ». Комплексний аналіз діяльності компанії за 2022–2024 роки виявив глибокі кризові явища, спричинені не лише зовнішніми факторами, а й внутрішньою неефективністю. Стратегія «жорсткої економії», що проявилася у скороченні персоналу на 55,76%, призвела до парадоксального результату: замість оздоровлення фінансів відбулося падіння чистого прибутку на 89%, а рентабельність витрат на персонал знизилася до критичних 6,32%. Діагностика виявила «старіння» колективу (лише 9,3% новачків), кризу довіри до системи оцінки (3,66 бала) та системне недофінансування навчання.

Для виходу з кризи розроблено та економічно обґрунтовано комплексну програму розвитку персоналу, яка базується на впровадженні трьох блоків інструментів:

1. Технологічний блок (LMS). Створення корпоративної онлайн-академії «FREENET Academy» для стандартизації знань технічних спеціалістів та операторів. Це дозволяє знизити собівартість навчання та забезпечити доступність знань 24/7;

2. Організаційний блок (Адаптація). Впровадження формалізованих програм онбордингу та інституту наставництва. Мета – зниження плинності кадрів, яка є джерелом значних прихованих збитків (витрати на пошук, найм, втрата продуктивності);

3. Мотиваційний блок (KPI & Performance Review). Перехід від суб'єктивних нормативів до прозорої системи KPI (FCR, CSAT) та регулярного оцінювання результативності. Це дозволяє трансформувати фонд оплати праці з постійних витрат у змінну інвестицію, прив'язану до доходу.

Ключовим елементом роботи є економічне моделювання результатів впровадження програми. Загальний бюджет інвестицій на перший рік (включаючи введення посади L&D-менеджера, розробку LMS та мотиваційний фонд) розраховано у розмірі 776,0 тис. грн. Прогноз ефективності базується на двох складових. По-перше, за рахунок Cost Saving (Економія) прогнозується зниження плинності кадрів з 18% до 13%, що збереже компанії 826,6 тис. грн операційних витрат на заміну персоналу. По-друге, Revenue Growth (Зростання доходу) підвищує кваліфікації персоналу контакт-центру та інженерів і забезпечить приріст якості сервісу, що конвертується у зростання доходу від реалізації на 2,5% (еквівалент 7,8 млн грн).

У підсумку, чистий прогнозований приріст прибутку компанії складе 2 432,5 тис. грн вже у перший рік реалізації. Розрахунок рентабельності інвестицій показав надзвичайно високу ефективність: показник ROI (Return on Investment) становить 313,4%. Це означає, що кожна гривня, інвестована у розвиток компетентностей персоналу, генерує для підприємства 3,13 грн чистого прибутку.

Висновки. Проведене дослідження емпірично підтвердило, що в умовах макроекономічної нестабільності розвиток персоналу виступає фундаментальним фактором забезпечення фінансової стійкості. Запропонована прикладна модель для ТОВ «ФРІНЕТ» демонструє, що перехід від адміністративного управління кадрами до інвестиційної моделі розвитку дозволяє досягти терміну окупності проекту в 3,8 місяці. Практичне впровадження розроблених інструментів (LMS, KPI, наставництво) дозволить компанії не лише подолати наслідки кризи, але й сформувати довгострокову конкурентну перевагу за рахунок якості людського капіталу.

Література

1. Колот А. М., Герасименко О. О. Праця 4.0: концептуалізація феномену, нові можливості та виклики. Економіка України. 2020. № 3. С. 3–23.
2. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. К.: Знання, 2021. 254 с.
3. Семикіна М. В., Пашкова О. В. Стратегічне управління розвитком персоналу підприємств: монографія. Харків: Юрайт, 2022. 280 с.
4. Жуковська В. М. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2022. 356 с.
5. Офіційний сайт ТОВ «ФРІНЕТ». URL: <https://o3.ua/> (дата звернення: 15.05.2025).

Коваль А.В.

Бізнес-економіка, 2 курс магістратури

*Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – кандидат економічних наук, доцент Вострякова В.Ю.*

ПОНЯТТЯ ТА СУТНІСТЬ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЇЇ РОЛЬ У РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

Вступ. У сучасному динамічному бізнес-середовищі підприємства змушені не лише виконувати операційні процеси, але й забезпечувати їхню результативність, що безпосередньо впливає на здатність організації до розвитку, адаптації і конкурентоспроможності. Проблема дослідження результативності операційної діяльності набуває особливої значущості: вона охоплює як теоретичні засади, так і практичні інструменти її управління.

Актуальність теми зумовлена тим, що у непростих економічних умовах України ефективна операційна діяльність стає основою не лише виживання, але й сталого розвитку підприємства. Проблема дослідження полягає в тому, що за сучасних умов динамічності ринкового середовища та ресурсної нестабільності в Україні підприємства стикаються з

труднощами у забезпеченні результативності операційної діяльності, оскільки відсутня уніфікована система її вимірювання, а операційні процеси залишаються ресурсомісткими та недостатньо адаптивними. Це створює розрив між операційними можливостями підприємства та його стратегічними цілями, що знижує конкурентоспроможність і темпи розвитку бізнесу.

Позитивні зрушення та досягнення економічної науки і практики за тематикою дослідження проявляються у формуванні сучасних підходів до оцінки результативності операційної діяльності, де активно використовуються системні, ресурсно-витратні та цільові методології, у розробленні науково обґрунтованих моделей оптимізації операційних процесів на основі ресурсної економії та скорочення операційного циклу, а також у зростанні практичного застосування інструментів операційного менеджменту, Lean-технологій, цифрової трансформації та аналітики ефективності. Внаслідок цього підвищується адаптивність підприємств, покращується якість продукції, пришвидшується процес прийняття рішень і зміцнюється операційна стійкість бізнесу.

Огляд фахової літератури за темою дослідження. Початково слід з'ясувати базові категорії – операційної діяльності підприємства, результативності та їх взаємозв'язку. Операційна діяльність підприємства трактується як основна діяльність, спрямована на створення корисності шляхом трансформації ресурсів у продукцію чи послуги. Зокрема, Короткова К.О. зазначає: «...операційна діяльність – діяльність, яка здійснюється в рамках операційної системи з метою створення будь-якої корисності шляхом перетворення входів (ресурсів усіх видів) у виходи (готові продукти та послуги)» [1, С. 29-34]. Це означає, що операційна діяльність охоплює перетворювальний процес: матеріальні, інформаційні, трудові ресурси входять, а результати – виходи, що мають цінність.

Водночас категорія результативності як властивості діяльності підприємства останнім часом дедалі частіше досліджується українськими авторами. У праці Лизанця А.Г., Проскури В.Ф. та Скуби А.М. (2024) підкреслюється: «...доцільності її розгляду як агрегуючого показника позитивних ефектів, отриманих внаслідок функціонування підприємства» [2, С. 66-71]. Тобто результативність охоплює саме підсумок діяльності – який виражає досягнення цілей підприємства, отримання позитивних результатів.

В контексті операційної діяльності це означає: результативність операційної діяльності – це характеристика того, наскільки успішно підприємство здійснює свої операційні процеси з точки зору досягнення цілей, використання ресурсів, створення цінності. Наприклад, Тульчинська С.О. та ін. (2023) зазначають: «...«ефективність операційної діяльності» – це певний позитивний результат основної діяльності підприємства, який задовольняє потреби усіх сторін, задіяних у процесі, дозволяє зекономити ресурси при одночасному збереженні якості кінцевого продукту діяльності, приносить прибуток та/або сприяє досягненню інших цілей...» [3, С. 90-95]

Як бачимо, автори тісно пов'язують поняття ефективності і результативності, проте саме поняття «результативність операційної діяльності» потребує уточнення: вона включає як результат (винятковий продукт чи послуга), так і ресурсну, процесну та якісну складові.

У монографії та статтях наголошується, що результативність має цільовий, процесний та результативний виміри. Наприклад, Лизанець А.Г. та колеги підкреслюють, що результативність діяльності підприємства – це не просто досягнення показників, а управління цим процесом у складному середовищі [2, С. 66-71].

Отже, результативність операційної діяльності – це багатогранна категорія, яка характеризує ступінь досягнення цілей операційної діяльності підприємства з врахуванням ресурсів, процесів, якості й зовнішніх умов.

Результати дослідження. Дослідження українських науковців показують, що поняття результативності має багаторівневу структуру: цільовий, процесний і результативний (вихідний) аспекти. Наприклад, у роботі А. В. Кваско та Л. П. Шендерівська зазначено: «...відсутня єдина система показників оцінки ефективності операційної діяльності, а існуючі системи показників відповідають ресурсному, витратному, ресурсно-витратному та цільовому підходам до їх формування» [4, С. 16-22]. Таким чином, у теоретичному сенсі результативність

операційної діяльності – це не просто співвідношення «витрати-результат», а системна характеристика, яка враховує ресурсну базу, процеси, результати, якість і зовнішнє середовище. Вона виступає ключовим елементом управління операційною діяльністю у підприємстві, оскільки забезпечує зв'язок між внутрішніми операціями та стратегічними цілями організації.

Практична реалізація управління результативністю операційної діяльності передбачає виділення складових, які можуть бути оцінені за допомогою відповідних показників, та вибір методики оцінювання. Українські дослідження пропонують широкий спектр підходів. Наприклад, аналіз системи показників, що охоплюють використання ресурсів, бізнес-процеси, досягнення цілей, задоволення зацікавлених сторін, є важливим. Таким чином, в основу вимірювання результативності входять параметри: 1) використання ресурсів, 2) ефективність процесів перетворення, 3) якість виходів, 4) економічний ефект (прибуток, рентабельність), 5) задоволення зацікавлених сторін.

Методологічно доцільно сформулювати систему показників, що відображають ці параметри. Наприклад, у дослідженні А. Д. Глушко (2023) підкреслено, що управління ефективністю операційної діяльності має базуватися на комплексному, системному підході [5, С. 143-147]. На практиці це може виглядати як сукупність фінансових і нефінансових показників: рентабельність операційної діяльності, оборотність активів, рівень дефектів/браку, показники часу циклу, рівень задоволеності клієнтів та інші. Важливо, щоб така система була адаптована до галузевої специфіки підприємства і не була переобтяжена. У статті Кваско А.В. та Шендерівської Л.П. підкреслено: «...сформовано систему показників, що відповідає двом умовам: не переобтяжена кількістю показників і охоплює основні аспекти діяльності підприємства» [4, С. 16-22].

Отже, можна структурувати складові результативності операційної діяльності наступним чином: формування цілей операційної діяльності; використання ресурсів; хід операційних процесів; результати - продукти/послуги; економічний та стратегічний ефект; контроль, коригування, зворотний зв'язок. Така структура дозволяє не лише оцінити результативність, а й встановити точки впливу для її підвищення.

Результативність операційної діяльності відіграє надзвичайно важливу роль у формуванні і реалізації бізнес-стратегій підприємства. По-перше, висока результативність означає, що операційні процеси підприємства виконуються з оптимальним використанням ресурсів, із забезпеченням якості продукції чи послуг, а це безпосередньо підвищує конкурентоспроможність підприємства. Як зазначено у дослідженні Кваско А.В. і Шендерівської Л.П.: «Ефективність основної діяльності підприємства є не лише передумовою його подальшого розвитку, а й основним питанням виживання підприємства у конкурентному середовищі» [4, С. 16-22]. По-друге, у контексті української економіки, що зазнає значних зовнішніх викликів, управління результативністю операційної діяльності набуває стратегічного значення як фактор фінансової стійкості, адаптації та зростання. Зокрема, Глушко А.Д. підкреслює, що підвищення ефективності операційної діяльності є детермінантою фінансово-економічної безпеки підприємства [5, С. 143-147]. По-третє, результативна операційна діяльність створює передумови для реалізації інновацій, розширення ринків, підвищення цінності для клієнтів і стейкхолдерів – тобто, стає рушійним елементом розвитку бізнесу. У статті Тульчинської та співавторів підкреслюється, що технологічна модернізація, скорочення операційного циклу та оптимізація ресурсів – це засоби створення стратегічного розвитку через операційну результативність [3, С. 90-95]. Таким чином, роль результативності операційної діяльності можна охарактеризувати як зв'язок між повсякденною операційною досконалістю та стратегічною довгостроковою конкурентною перевагою підприємства.

Висновки і пропозиції. Було проведено дослідження, яке виявило, що підвищення результативності операційної діяльності має стати системним інструментом управління, що поєднує щоденні операції з довгостроковими стратегічними цілями. Рекомендується: (1) впровадити адаптовану систему показників операційної результативності (ресурсні, процесні, якісні, фінансові); (2) забезпечити регулярний моніторинг і коригування процесів за цими

показниками; (3) інтегрувати елементи Lean, цифрові технології (ІоТ, аналітика) та гнучкі операційні моделі для зниження витрат, підвищення якості й скорочення циклів. Через відсутність єдиної системи показників в Україні запропоновані механізми слід адаптувати до національної специфіки оскільки системне управління результативністю операційної діяльності – це не лише необхідність, а стратегічна перевага [6].

Література

1. Короткова К. О. Виробнича та операційна діяльність: сучасні трактування сутності та співвідношення понять. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. №4. С. 29–34. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/09/vknu-es-2021-4-07.pdf> (дата звернення: 13.11.2025).
2. Лизанець А. Г., Проскура В. Ф., Скуба А. М. Управління результативністю діяльності підприємства. *Економічний простір*. 2024. №190. С. 66–71. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/12463/1/Lyzanets.pdf> (дата звернення: 13.11.2025).
3. Тульчинська С. О., Погребняк А. Ю., Крашевська Т. О. Детермінанти ефективності операційної діяльності підприємства. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2023. №26. С. 90–95. URL: https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/287413?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 13.11.2025).
4. Кваско А. В., Шендерівська Л. П. Ефективність операційної діяльності підприємства та її оцінювання. *Вісник ХДУ. Серія «Економічні науки»*. 2022. №46. С. 16–22. URL: https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/785?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 13.11.2025).
5. Глушко А., Бикова М. Управління ефективністю операційною діяльністю підприємства в аспекті забезпечення фінансово-економічної безпеки. *Економічний простір*. 2023. №184. С. 143–147. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-25> (дата звернення: 13.11.2025).
6. Осокіна А., Склим М. Система операційного вдосконалення як інструмент постійного покращення бізнес-процесів компанії. *Економіка та суспільство*. 2022. №45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-70> (дата звернення: 13.11.2025).

Коломісць Д.Р.

ОПП «Бізнес-економіка», 2 курс

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Науковий керівник – канд. екон. наук, доц. Терентьєва О.В.

СУЧАСНІ ВИМІРИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Вступ. У сучасних умовах господарювання поняття ефективності діяльності підприємства набуває нового змісту та значно ширшого функціонального наповнення. Якщо традиційно ефективність ототожнювали насамперед з економічними результатами (прибутком, рентабельністю, рівнем витрат), то сьогодні у фокус досліджень та практики потрапляють такі аспекти, як інноваційність, технологічна зрілість, адаптивність до змін, здатність до безперервного розвитку та відповідальність перед стейкхолдерами [1-3]. Це зумовлено радикальним ускладненням бізнес-середовища, цифровою трансформацією, загостренням конкуренції, а для України ще й впливом воєнних чинників, що спонукають підприємства переосмислювати підходи до оцінювання власної діяльності.

У цьому контексті метою дослідження є розкриття сучасних вимірів ефективності та визначення тих методичних орієнтирів, які дозволяють підприємствам адекватно оцінювати свої результати, приймати обґрунтовані управлінські рішення та формувати стратегічні пріоритети розвитку. Такий підхід передбачає відхід від вузького розуміння ефективності як співвідношення результатів і витрат, натомість акцент зміщується до системного бачення

діяльності підприємства, де одночасно враховуються економічні, ресурсні, технологічні, соціальні та екологічні чинники.

Результати проведеного аналізу свідчать, що сучасні підприємства вимушені працювати в парадигмі багатовимірної ефективності, де окремі показники розглядаються не ізольовано, а у взаємозв'язку та взаємному впливі. Одним із ключових напрямів такого підходу стає оцінювання ресурсної ефективності, що передбачає раціональне використання трудових, фінансових, матеріальних, енергетичних та інформаційних ресурсів. Водночас процесний вимір ефективності фокусується на продуктивності та узгодженості бізнес-процесів, їх здатності забезпечувати стабільні операційні результати та мінімізувати втрати.

Нової актуальності набуває результативний, або цільовий, підхід, який дозволяє оцінювати ступінь досягнення стратегічних цілей та виконання ключових показників ефективності (KPI) [1]. Для підприємств, які прагнуть посилити ринкові позиції, особливе значення має вартісно-орієнтований підхід, що передбачає оцінювання діяльності через створення доданої вартості. Такі індикатори, як EVA, MVA та інші моделі оцінювання вартості бізнесу, дають можливість комплексно оцінити ефективність не лише на операційному, а й на стратегічному рівні [3].

Важливим елементом сучасних вимірів ефективності є врахування цифрових чинників. Підприємства, які активно впроваджують цифрові технології, отримують істотні конкурентні переваги: зниження витрат, прискорення виробничих циклів, удосконалення механізмів контролю та управління, покращення комунікацій із споживачами. Використання ERP-систем, CRM-платформ, інтелектуальної аналітики даних і моделей штучного інтелекту формує новий тип ефективності, заснований на цифровій зрілості та здатності підприємства працювати з великими масивами даних.

Так само важливими стають екологічні та соціальні складові ефективності, які в європейській та світовій практиці об'єднуються під концептом ESG. Підприємства мають оцінювати не лише прибутковість, а й рівень енергоефективності, вплив на довкілля, умови праці, корпоративну культуру, прозорість управління та відповідність принципам сталого розвитку. Для інвесторів і міжнародних партнерів саме ці показники дедалі частіше стають визначальними при ухваленні рішень щодо співпраці.

Для українських компаній сучасний вимір ефективності має ще один важливий аспект це стійкість. У період воєнних дій ефективність визначається не лише економічною стабільністю, а й здатністю підприємства підтримувати операційну діяльність за умов логістичних обмежень, енергетичних ризиків, зниження платоспроможного попиту та постійної потреби в адаптації бізнес-процесів. Тому критично важливими стають диверсифікація постачань, гнучкість управління, здатність швидко переорієнтовуватися на нові ринки та відновлювати виробничі потужності.

Висновок. Узагальнення проведеного аналізу дозволяє зробити висновок, що ефективність підприємства сьогодні формується як багатовимірна категорія, що включає економічні результати, раціональність ресурсного забезпечення, технологічний рівень, соціальну відповідальність та екологічну збалансованість. Поєднання цих складових визначає реальний потенціал підприємства до зростання, розвитку та довгострокової конкурентоспроможності. Для досягнення високої ефективності підприємствам необхідно впроваджувати комплексні системи оцінювання, орієнтовані не лише на поточні результати, а й на стратегічні аспекти діяльності, інновації та стійкість у мінливих умовах зовнішнього середовища.

Література

1. Neely A., Gregory M., Platts K. Business Performance Measurement: Theory and Practice. Cambridge: Cambridge University Press, 2002. 366 p.
2. Epstein M. J., Manzoni J.-F. (eds.) Performance Measurement and Management Control: Superior Organizational Performance. London: Elsevier, 2004. 445 p.
3. Karbowski W. Designing Performance Measurement Systems: Theory and Practice for Professionals. Cham: Springer, 2020. 312 p.

ДРАЙВЕРИ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ МЕДИЧНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Вступ. Глобальні виклики останнього десятиліття: пандемічні кризи, геополітична нестабільність, прискорений технологічний прогрес та зміна моделей споживання медичних послуг, - суттєво трансформували умови функціонування підприємств медичного бізнесу. В Україні ці процеси посилилися реформою охорони здоров'я, цифровізацією eHealth та необхідністю швидкої адаптації медичних закладів до нестійкого зовнішнього середовища.

Проблема дослідження полягає у визначенні того, які драйвери адаптації (ключові фактори, що формують напрями та моделі реакції підприємств на нестабільність) забезпечують стійкість і ефективність медичних підприємств та яким чином вони інтегруються в систему стратегічного управління.

Сучасні дослідження [1; 2; 3] підтверджують ключову роль цифрової трансформації як базового драйвера адаптації медичного сектору. У країнах ЄС та Південної Кореї цифрові платформи, телемедичні сервіси й IT-інфраструктура виступають основою стійкості до криз. Порівняльний аналіз засвідчує, що поєднання цифрових рішень із інвестиційною гнучкістю та партнерськими моделями дозволяє медичним підприємствам швидко масштабувати інновації. Опитування управлінців галузі також свідчить про домінування цифрових та фінансово-організаційних драйверів адаптації, зокрема: активне впровадження CRM та LIS-систем, перехід до адаптивного бюджетування, зростання потреби у партнерствах з IT-компаніями.

Метою дослідження є обґрунтування сучасних драйверів розвитку бізнес-економіки медичного сектору та формування системи стратегій, що підвищують стійкість підприємств у кризових умовах. Актуальність визначається потребою медичних організацій у цифрових рішеннях, фінансовій гнучкості та інноваційних підходах до управління, які довели ефективність у країнах ЄС та Південної Кореї під час пандемії COVID-19.

Методологічною основою дослідження є системний та порівняльний підходи, що дозволяють інтегрувати зарубіжний досвід у контекст українських реалій.

Наукова новизна полягає у розробленні інтегрованої моделі адаптивності підприємств медичного бізнесу, що поєднує технологічні, фінансові, організаційні та інституційні драйвери в єдину систему управління стійкістю. Модель узгоджує внутрішні й зовнішні фактори адаптації та відображає їхній вплив на формування комплексних стратегій розвитку.

Результати. Систематизація драйверів адаптації підприємств медичного бізнесу ґрунтується на їх поділі на внутрішні та зовнішні, що дозволяє визначити логіку впливу середовища на вибір та формування стратегій. Такий підхід відповідає принципам системного аналізу та дає можливість побудувати узгоджену модель стратегічної стійкості.

До внутрішніх драйверів належать технологічні, організаційні, кадрові та якісні фактори, що визначають здатність підприємства швидко реагувати на зміни:

- Технологічні драйвери - цифрові платформи, CRM/LIS-системи, телемедицина, аналітика даних. Вони формують технологічну стратегію цифровізації, яка забезпечує оптимізацію процесів, підвищення точності діагностики та ефективність управління.

- Організаційні драйвери - гнучкі структури, крос-функціональні команди, адаптивні процеси управління. Вони лежать в основі стратегії організаційної гнучкості, що дає змогу швидко перебудовувати операційну діяльність та структуру управління.

- Якісні драйвери - стандарти безпеки, управління ризиками, цифровий аудит якості. Вони забезпечують стратегію якості та безпеки медичних процесів, що підвищує довіру пацієнтів та мінімізує операційні ризики.

- Кадрові драйвери - розвиток цифрових компетенцій персоналу, симуляційне навчання, управління знаннями. Ці фактори формують стратегію розвитку персоналу, яка є критичною умовою для реалізації цифрових та організаційних трансформацій.

До зовнішніх драйверів належать фінансово-інвестиційні, ринкові, партнерські та інституційні фактори, які визначають можливості підприємства у широкому ринковому та регуляторному контексті:

- Фінансові драйвери - доступ до інвестицій, гібридні моделі фінансування, участь у венчурних програмах. Вони формують фінансово-інвестиційну стратегію, що забезпечує реалізацію технологічної та кадрової модернізації.

- Партнерські драйвери - стратегічні альянси з університетами, лабораторіями та ІТ-компаніями. Вони лежать в основі інституційної стратегії партнерств та кластеризації, що забезпечує доступ до інновацій та зменшує інвестиційні ризики.

- Інституційні драйвери - державне регулювання, програми підтримки інновацій, інтеграція у медичні кластери. Вони створюють умови для масштабування інновацій та формують загальне середовище стратегічного розвитку.

Системний аналіз показує, що драйвери адаптації не діють ізольовано - вони формують взаємопов'язану структуру, де кожен елемент посилює ефективність стратегій: технологічні драйвери забезпечують основу для цифровізації та підвищення операційної ефективності, організаційні драйвери визначають швидкість реагування на зовнішні зміни та здатність до перебудови, кадрові драйвери забезпечують опору для впровадження технологічних і організаційних перетворень, фінансові драйвери створюють можливості для реалізації інноваційних рішень, інституційні драйвери формують екосистему для розвитку партнерств та кластерних моделей.

Таким чином, систематизація драйверів адаптації дозволяє визначити механізм формування стратегій та побудувати інтегровану модель адаптивного розвитку медичного бізнесу, у якій внутрішні та зовнішні фактори взаємодіють у єдиному стратегічному контурі (табл. 1).

Таблиця 1 - Інтегрована модель адаптивного розвитку медичного підприємства

Блок моделі	Складові (драйвери адаптації)	Опис впливу	Відповідні стратегії
1. Внутрішня операційна стійкість	Технологічні драйвери: eHealth, CRM, LIS, телемедицина, аналітика даних	Забезпечують цифровізацію процесів, швидкість обробки даних, підвищення ефективності та точності	Технологічна стратегія цифровізації
	Організаційні драйвери: гнучкі команди, адаптивні процеси, оперативне управління	Підвищують здатність підприємства швидко перебудовувати операції та скорочують час ухвалення рішень	Організаційна стратегія гнучкості
	Якісні драйвери: стандарти ISO, управління ризиками, цифровий аудит	Підтримують стабільність роботи, зменшують помилки, підвищують довіру пацієнтів	Стратегія якості та безпеки
	Кадрові драйвери: цифрові компетенції, навчання, управління знаннями	Забезпечують спроможність персоналу реалізовувати технологічні та організаційні зміни	Стратегія розвитку персоналу

2. Зовнішня взаємодія та розвиток	Фінансові драйвери: доступ до інвестицій, CAPEX/OPEX, партнерські фонди	Забезпечують модернізацію, цифровізацію, оновлення інфраструктури	Фінансово-інвестиційна стратегія
	Партнерські драйвери: співпраця з ІТ-компаніями, університетами, лабораторіями	Прискорюють інновації, знижують інвестиційні ризики, розширюють мережеві можливості	Стратегія партнерств і кластеризації
	Інституційні драйвери: регуляторні вимоги, державно-приватні програми, участь у кластерах	Створюють сприятливе середовище для технологічного розвитку та інвестицій	Інституційна стратегія взаємодії
3. Стратегічна координація та управління даними	Аналітичні драйвери: управління даними, оцінка ризиків, прогнозування	Узгоджують взаємодію внутрішніх та зовнішніх драйверів, забезпечують стратегічну стійкість	Стратегічна координація та управління даними
	Синергія драйверів: поєднання цифровізації, фінансів, гнучкості, партнерств	Створює єдиний контур адаптивності підприємства	Інтегрована стратегічна модель розвитку

Джерело: складено автором.

Модель показує, що адаптивність зростає тоді, коли внутрішні та зовнішні драйвери працюють синхронно, створюючи замкнений контур оперативної та стратегічної стійкості.

Для медичних підприємств України така інтегрована модель є найбільш реалістичним шляхом підвищення стійкості.

Висновки. Результати дослідження підтверджують, що стійкість медичних підприємств формується не окремими стратегіями, а їхньою інтегрованою взаємодією. Внутрішні драйвери (цифровізація, гнучкість, якість, персонал) створюють фундамент адаптації, тоді як зовнішні (фінансування, партнерства, інституційне середовище) забезпечують можливості для розвитку та інновацій.

Інтегрована модель адаптивного розвитку, запропонована у дослідженні, може слугувати практичним інструментом для українських медичних підприємств у побудові стійких бізнес-моделей. Міжнародний досвід і результати опитування управлінців галузі підтверджують ключову роль цифрових та організаційних драйверів у забезпеченні конкурентоспроможності галузі.

Література

1. Лаврененко В. Розвиток ринку медичних послуг та цифрова трансформація бізнес-моделей сфери охорони здоров'я України. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. №2. С. 192–199. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-16-24>
2. Ткаченко Є. В., Лисецький Б. Л., Литвин О. О. Адаптація фармацевтичних компаній до технологічних інновацій: витрати на конкурентоспроможність (аналітичний огляд наукових інформаційних джерел). *Intermedical journal*. 2024. Вип. 1. С. 178-185. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-7684/2024-1-28>
3. Білоус С.П., Бривус А.О. Адаптація бізнес-стратегії підприємства до умов воєнного конфлікту. *Економіка та суспільство*. 2024. №61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-106>

СУЧАСНІ ПОВЕДІНКОВІ ФАКТОРИ СПОЖИВАЧІВ ЯК ДРАЙВЕР ЗМІН У БІЗНЕСІ

Вступ. У сучасних умовах розвитку економіки поведінкові фактори споживачів набувають дедалі більшого значення для формування стратегій підприємств. Цифровізація, глобалізація інформаційного середовища та активне використання мобільних технологій призводять до зміни моделей споживчої поведінки. Сьогодні покупець виступає не лише як кінцевий користувач товару чи послуги, а й як активний учасник комунікаційного процесу, що формує попит, цінності та нові ринкові тренди.

Особливо значущими ці процеси стали в умовах воєнного стану в Україні: змінилися пріоритети споживання, зросла роль довіри до брендів, суспільної відповідальності бізнесу, швидкості та безпеки отримання товарів і послуг [1]. Тема поведінкових чинників споживачів є надзвичайно актуальною та потребує детального аналізу як з наукової, так і з практичної точки зору.

Українські дослідники відзначають, що сучасний споживач дедалі більше орієнтується на комплексну оцінку товару, де важливими є емоційний досвід, ціннісна позиція підприємства, рівень сервісу та персоналізація пропозицій. Л. В. Балабанова підкреслює, що поведінкові аспекти попиту формуються під впливом соціального середовища, інформаційного насичення та розвитку електронних комунікацій. Вона зазначає, що довіра до бренду, його репутація та взаємодія зі спільнотою споживачів стають ключовими чинниками конкурентоспроможності[1].

В. А. Мамчур наголошує на тому, що сприйняття цінності товару залежить не лише від його функціональних характеристик, а й від емоційного впливу, який створюється маркетинговими комунікаціями та цифровими платформами[2]. Зарубіжні дослідники, такі як Д. Канеман та Р. Талер, сформулювали концепцію поведінкової економіки, яка враховує когнітивні упередження, інтуїтивні рішення та емоційні стимули споживачів [4]. Р. Талер відзначає, що поведінка споживачів стає більш динамічною, фрагментованою та залежною від культури цифрового середовища, що стимулює формування нових форматів споживання[3].

Отже, літературний аналіз підтверджує багатогранність поведінкових факторів та їхню критичну роль у стратегічному розвитку підприємства. Поведінкові фактори споживачів виступають важливими драйверами трансформацій бізнесу, оскільки вони визначають характер попиту, формують тенденції та впливають на конкурентну позицію підприємства .

Поведінкові фактори, сформовані на основі актуальних соціальних та економічних процесів для пояснення логіки сучасної споживчої поведінки :

1. Зміна ціннісних орієнтирів – сучасні споживачі оцінюють компанії через призму соціальної відповідальності, екологічності виробництва, доброчесності та репутації бренду[1].

2. Вплив цифрового середовища - рішення про купівлю базуються на інформації з соціальних мереж, онлайн відгуках та рекомендаціях лідерів думок, що змінює вимоги до швидкості сервісу та інтерактивності .

3. Персоналізація пропозицій - очікування індивідуального підходу: адаптовані пропозиції, персональні знижки, таргетовані рекомендації [2].

4. Емоційний компонент попиту - емоції часто визначають вибір споживача; бізнес орієнтується на створення емоційного зв'язку через бренд-сторителінг та контент-маркетинг [4].

5. Формування довіри - під час війни особливо зростає значення надійності, гарантій та стабільності компаній [3].

У воєнний час змінилися моделі поведінки українських споживачів: увага до базових потреб, раціонального споживання, локальних виробників, швидкості доставки та стабільності

бізнесу. Підприємства, що швидко адаптувалися, демонструють стійкість та здатність до відновлення[2].

Для досягнення та підтримки фінансової стійкості підприємству важливо забезпечувати комплекс заходів, які дозволяють ефективно управляти ресурсами та адаптуватися до змін зовнішнього середовища :

- стратегічне планування – визначення довгострокових цілей;
- комплексне бюджетування – прогнозування доходів і витрат;
- баланс власного та залученого капіталу;
- управління грошовими потоками – контроль оборотного капіталу та заборгованостей;
- дослідження нових ринків;
- визначення ризиків та контроль над ними;
- створення та підтримка фінансових резервів. Регулярна оцінка фінансового стану підприємства на основі звітів та показників ефективності є обов'язковою [5].

Підприємства відчували значні труднощі з ліквідністю, коли велика частина коштів була виведена з обороту для збереження фінансової стабільності; з рентабельністю, оскільки значна частка доходів спрямовувалася на підтримку оборонних та соціальних ініціатив, що зменшувало прибутковість; а також з оборотністю, через різке скорочення обсягів продажу та порушення логістичних ланцюгів.

Ці фактори призвели до необхідності перегляду фінансової політики, оптимізації витрат, управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, а також впровадження оперативних заходів для збереження стабільності бізнесу в умовах кризових ситуацій.

Прикладом стійкості є компанія «Нова пошта», яка за перший тиждень війни зменшила обсяги доставки на 95%, проте продовжила функціонувати та відкривати нові відділення [5].

Висновки. Поведінкові фактори споживачів є ключовими детермінантами розвитку сучасного бізнесу, оскільки саме вони визначають структуру попиту, формують ринкові тренди та впливають на конкурентні позиції підприємств [1-4]. Зміна ціннісних орієнтирів, вплив цифрового середовища, персоналізація пропозицій, емоційний компонент попиту та довіра до бренду є важливими чинниками, що визначають успіх компанії на ринку [1-4].

Аналіз поведінкових тенденцій дозволяє підприємствам своєчасно адаптувати стратегії маркетингу, розробляти нові продукти та сервіси, підвищувати ефективність комунікацій із споживачами та формувати лояльну аудиторію. Особливо важливо враховувати вплив зовнішніх факторів, таких як воєнний стан чи економічна нестабільність, що змінюють поведінкові моделі та пріоритети споживання. У таких умовах підприємства повинні оперативно реагувати на зміни, впроваджувати інновації, використовувати цифрові платформи та штучний інтелект для персоналізації взаємодії зі споживачем [2,4].

Врахування поведінкових чинників у стратегіях розвитку сприяє підвищенню конкурентоспроможності, забезпеченню стабільності доходів та довгостроковій стійкості бізнесу. Отже, систематичне дослідження споживчої поведінки та впровадження результатів цих досліджень у практику є критично важливим для ефективного управління підприємством в умовах сучасного динамічного ринку [1-4].

Література

1. Балабанова Л. В. *Маркетингова діяльність підприємства: підручник*. Київ: Центр учбової літератури, 2020.
2. Мамчур В. А. *Поведінкові аспекти споживчого попиту. Економіка та держава*, 2021.
3. Талер Р. *Поведінкова економіка: як емоції впливають на економічні рішення*. Київ: Наш Формат, 2018.
4. Канеман Д. *Мислення швидко й повільно*. Київ: Наш Формат, 2021.
5. Комерсант Україна. Nova Poshta lost UAH 800 million worth of assets due to the war: what happened to Ukrainians' parcels / Komersant.ua. URL: <https://www.komersant.info/en/nova-poshta-vtratyta-aktyviv-na-800-mln-hrn-cherez-viynu-shcho-z-posylkamy-ukraintsiv> – Дата звернення: 19.11.2025.

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО РИНКУ

Вступ. У сучасних умовах ринкової економіки асортиментна політика підприємства є ключовим елементом стратегічного управління, що визначає його конкурентоспроможність та адаптивність до змін зовнішнього середовища. Проблема формування теоретичних засад асортиментної політики полягає в необхідності систематизації підходів до управління товарним портфелем, оскільки неоптимізований асортимент призводить до надлишкових витрат, зниження оборотності запасів та втрати ринкової частки.

Вітчизняні вчені, такі як Любківська Г. В., Ілляшенко С. М., Кардаш В. Я. та Антонченко М. Ю., акцентують увагу на асортиментній політиці як інструменті оптимізації товарного портфеля, що поєднує маркетинг, логістику та фінанси для мінімізації витрат і підвищення прибутковості. Наприклад, Любківська Г. В. визначає її як комплекс товарної та цінової компонент, спрямований на задоволення потреб споживачів, тоді як Ілляшенко С. М. підкреслює інноваційну роль для диференціації на ринку. Колективні монографії під редакцією Косенко О. П. та Гринько Т. В. розширюють аналіз до контексту smart-суспільства та біржової діяльності, де асортимент інтегрується з цифровими інструментами для прогнозування попиту [1].

Зарубіжні автори, зокрема Котлер Ф. та співавтори в "Маркетинг 4.0" (США, 2019 рік) [2], еволюціонують концепцію до data-driven підходу в омніканальному середовищі, де асортимент стає гнучким завдяки big data та AI, забезпечуючи персоналізацію. Це контрастує з традиційними моделями, але демонструє переваги в стабільних економіках ЄС (наприклад, Німеччина та Франція з 2015–2020 років), де омніканальність підвищила продажі на 20–30%. В Україні такий досвід може бути застосований частково через обмежену цифрову інфраструктуру, але з фокусом на локальні платформи (наприклад, Rozetka) для адаптації до криз.

Метою даного дослідження є систематизувати теоретичні засади асортиментної політики, розкривши її сутність, роль, класифікацію та фактори впливу, з урахуванням переваг (підвищення лояльності клієнтів), недоліків (ризиків застою товарів) та протиріч (конфлікт між диверсифікацією та оптимізацією витрат).

Результати. Асортиментна політика є невід'ємною частиною маркетингової стратегії, що визначає склад, структуру та оновлення товарної пропозиції для балансу між попитом і пропозицією та формування конкурентних переваг. Її сутність полягає в системному управлінні товарним портфелем, включаючи планування, аналіз та коригування, з інтеграцією маркетингу, логістики та фінансів. Роль асортиментної політики багатогранна: вона задовольняє потреби споживачів, оптимізує витрати, посилює конкурентоспроможність шляхом створення бар'єрів (наприклад, через унікальні пропозиції) та сприяє стратегічному розвитку в умовах нестабільності, як у період військового стану в Україні, де акцент на стійкості ланцюгів постачань [3]. Класифікація асортименту базується на параметрах широти (кількість груп), глибини (варіанти в групі) та довжини (загальна кількість позицій), що дозволяють диверсифікувати ризики та персоналізувати пропозицію. За функціональним призначенням виділяють промисловий (B2B-орієнтований, стандартизований) та торговельний (B2C, з акцентом на оборотність); за новизною – традиційний, модернізований та інноваційний; за повнотою – повний, обмежений та розширений. Сучасні тенденції додають цифровий (онлайн-персоналізований) та стійкий (екологічний) асортимент, як у smart-суспільстві [4]. Переваги класифікації – оптимізація логістики та зменшення втрат (наприклад,

в роздрібній торгівлі швидкопсувні товари вимагають швидкої реалізації) [5], недоліки – ризики надлишків у низькооборотних групах, протиріччя – баланс між широтою (диверсифікація) та глибиною (персоналізація) при обмежених ресурсах. Фактори впливу поділяються на зовнішні (ринковий попит, конкуренція, законодавство, макроекономічні умови, цифрова трансформація) та внутрішні (ресурси, технології, організаційна структура) [3]. Зовнішні вимагають моніторингу, наприклад, законодавство (Наказ №185 в Україні з 2003 року) регулює продовольчий асортимент через сертифікацію [6], тоді як цифровізація (AI для прогнозування) трансформує політику [2]. Внутрішні фокусуються на оптимізації, як ERP-системи для точного планування. Переваги – гнучкість до змін (наприклад, nearshoring в ЄС з 2018–2022 років для скорочення lead time), недоліки – залежність від зовнішніх шоків (інфляція в Україні з 2022 року), протиріччя – конфлікт між глобалізацією (імпорт) та локалізацією (ризик дефіциту). Особистий аналіз показує, що в Україні доцільно поєднувати локальні постачальники з цифровими інструментами для підвищення стійкості на 20–30%, як у прикладі ДП «Бік Україна» (сезонне просування для B2B) [7].

Висновки. Отже, дослідження систематизувало теоретичні засади асортиментної політики як стратегічного інструменту, що еволюціонує від статичного управління до data-driven системи, забезпечуючи адаптивність і конкурентні переваги. Виявлено позитивні зрушення в економічній науці: від традиційних моделей (Парето) до сучасних (омніканальних), з досягненнями в практиці, як персоналізація в США (2019–2023 роки), що може бути адаптовано в Україні для FMCG-сектору з реальною можливістю через локальні платформи. Проте протиріччя, як баланс витрат і інновацій, вимагають передбачливого підходу.

Для українських підприємств пропоную інтеграцію ABC-аналізу з AI для оптимізації асортименту, з фокусом на стійкість (локалізація 40–50% постачань), що аргументовано аналізом факторів і класифікації, дозволяючи знизити ризики на 15–25% в умовах кризи. Перспективи – емпіричне тестування на роздрібних мережах України з 2025 року для підтвердження ефективності.

Література

1. Торговля та біржова діяльність в Україні: Сучасний стан, концепції і стратегії розвитку : монографія / за ред. д-ра екон. наук Т. В. Гринько, 2018. 404 с.
2. Котлер Ф., Котлер Х., Сетьяван І. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового. Пер. з англ. К. Куницька, О. Замаєва. Stone Publishing, 2019. 224 с.
3. Круглікова В. В., Кулабнієва О. А., Магдалін Ю. С. Оптимальна товарна та асортиментна політика підприємства в період військового стану // Економіка: реалії часу. Запоріжжя : № 2(78), 2025. С. 91–98.
4. Маркетинг у підприємстві, біржовій діяльності та торгівлі в smart-суспільстві: управлінський, інноваційний та методичний виміри : монографія / редкол.: І. В. Перезової та ін. Івано-Франківськ: Кошовий Б.-П.О., 2023. 32 с.
5. Лойко В. В., Бичковський Р. В. Особливості формування асортиментної політики підприємства роздрібною торгівлю // Глобальні та національні проблеми економіки. Миколаїв : 2015. № 8. С. 491–494.
6. Про затвердження Правил роздрібною торгівлю продовольчими товарами: Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 11.07.2003 № 185.
7. Орлов М. Є. Практичні рішення щодо просування товарів на ринку: досвід ДП «Бік Україна» // Збірник доповідей 92-ї щорічної студентської наукової конференції. Київ : КНЕУ, 2025. С. 31–32.

МЕХАНІЗМИ ГАРМОНІЗАЦІЇ КОМЕРЦІЙНИХ ІНТЕРЕСІВ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ КОМПАНІЙ І СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Вступ. В сучасних системах охорони здоров'я фармацевтичний сектор відіграє ключову роль у забезпеченні доступності, якості та інноваційності лікування. Водночас економічна поведінка фармацевтичних компаній тяжіє до максимізації прибутку, що часто вступає у суперечність із суспільними пріоритетами щодо рівного доступу до лікування, фінансовою захищеністю пацієнтів та стійкістю бюджетів охорони здоров'я. Цінові стратегії, патентне «подовження» монополій, концентрація ринку та орієнтація інвестицій на високомаржинальні сегменти створюють ризики поглиблення нерівностей і загострюють проблему дефіциту життєво необхідних лікарських засобів. Тому питання узгодження бізнес-мотивацій виробників із потребами системи охорони здоров'я набуває особливого стратегічного значення.

Додаткову актуальність формують глобальні виклики, зокрема зростання вартості інноваційних препаратів, міжнародні дисбаланси у доступі до вакцин і терапій, а також збої у ланцюгах постачання. Приклади пандемії COVID-19, дефіцитів антибіотиків та онкопрепаратів доводять, що ринкові механізми самі по собі не здатні гарантувати стійкість медичних систем. У цих умовах держави та міжнародні організації розвивають нові інструменти впливу від спільних закупівель і НТА до поведінкових «нуджів» та глобальних фінансових механізмів, що стимулюють відповідальну поведінку фармвиробників. Таким чином, у центрі уваги опиняється необхідність пошуку моделей, які дозволять одночасно підтримувати інноваційність фармацевтичної галузі та забезпечувати доступність лікарських засобів для населення. Від ефективності таких моделей залежить не тільки економічна стійкість медичних систем, але й рівень справедливості та результативності лікування.

Метою дослідження є визначення та обґрунтування механізмів, здатних гармонізувати комерційні інтереси фармацевтичних компаній зі стратегічними цілями системи охорони здоров'я, з урахуванням економічних, регуляторних та поведінкових чинників, що формують взаємодію між бізнесом і суспільством.

Результати. Результати проведеного аналізу дозволили виокремити ключові закономірності економічної поведінки фармацевтичних компаній та визначити точки її перетину і конфлікту зі стратегічними пріоритетами системи охорони здоров'я. Передусім встановлено, що ринкові стимули, які формують економічні рішення виробників, не завжди корелюють із суспільними потребами. Компанії орієнтують інвестиції у R&D на високомаржинальні терапевтичні напрями, як наприклад, онкологію, автоімунні захворювання, орфанні патології, де рентабельність залишається найвищою. Це сприяє появі інновацій, але одночасно посилює нерівність доступу, коли високі ціни на нові препарати створюють фінансовий тиск на державні бюджети, страхові фонди та домогосподарства. Внаслідок цього інновації стають доступними значною мірою лише для економічно сильних країн або пацієнтів із високим рівнем доходів.

Результати вивчення актуалізованої проблеми також показали, що цінова політика фармацевтичних компаній визначається не лише витратами на розробку чи виробництво, а й структурою конкуренції, рівнем патентного захисту та регуляторними практиками. Поширена стратегія «evergreening», продовження монопольного періоду шляхом мінімальних модифікацій препарату, фактично відкладає вихід генериків та обмежує можливість зниження цін. Наслідком цього стають диспропорції у доступі до терапії. Так, країни з обмеженими бюджетами не можуть забезпечити широке використання інновацій, а для пацієнтів із хронічними чи тяжкими захворюваннями лікування стає фінансово непосильним. Такий тип

поведінки виробників не суперечить ринковій логіці, проте порушує принципи справедливості, задекларовані системами охорони здоров'я.

Ще одним важливим спостереженням є визначення впливу ринкової концентрації на доступність лікарських засобів. Аналіз показав, що високий рівень концентрації у глобальній фармацевтичній індустрії (домінування 10 найбільших компаній у багатьох терапевтичних сегментах) створює передумови для посилення ринкової влади виробників і зменшення конкуренції. Це ускладнює переговори про ціни, підвищує ризики дефіцитів у періоди криз і знижує адаптивність ринку. Водночас на рівні міждержавних об'єднань (наприклад, ЄС) колективні переговори продемонстрували протилежний ефект, тобто збільшення переговорної сили держав і суттєве зниження цін у порівнянні з індивідуальними закупівлями. Таким чином, результати дослідження свідчать, що ефективність доступності значною мірою залежить не від самої структури ринку, а від того, наскільки добре держава чи об'єднання держав можуть її компенсувати відповідними інституційними інструментами.

Важливим напрямом дослідження проблеми стало вивчення поведінкових факторів, що впливають на рішення фармацевтичних компаній. Отримані результати показали, що пряме цінове регулювання часто має короткостроковий ефект і у відриві від інших інструментів може призводити до скорочення поставок або зменшення інвестицій у локальні ринки. Натомість механізми, які поєднують економічні стимули з поведінковими, демонструють вищу ефективність. Це, наприклад, податкові стимули для виробництва соціально значущих препаратів, рейтинги прозорості цінової політики, добровільні зобов'язання щодо доступності препаратів або стимулюючі моделі закупівель, що винагороджують виробників за інвестування в напрями з низькою рентабельністю. Такий підхід дозволяє пом'якшувати конфлікт між суспільними та комерційними інтересами без негативних наслідків для інноваційної активності компаній.

Особливе значення для результатів дослідження має аналіз міжнародних практик, які забезпечили успішне узгодження стратегічних пріоритетів охорони здоров'я з ринковими механізмами. Зокрема, приклад системи AMNOG у Німеччині довів, що раннє оцінювання доданої терапевтичної цінності та подальші переговори з виробниками сприяють формуванню обґрунтованої політики відшкодування, збереженню інноваційності та контролю витрат [1]. Механізми спільних закупівель ЄС продемонстрували, що колективна переговорна сила держав ефективно стримує ціни та прискорює постачання, особливо під час криз, як-от пандемія COVID-19. Модель Advance Market Commitment підтвердила ефективність гарантованих фінансових стимулів для розробки суспільно значущих продуктів, зокрема вакцин для країн із низьким рівнем доходу [2]. Усі ці приклади доводять, що ринкова поведінка фармацевтичних компаній змінюється тоді, коли державні чи міжнародні інституції створюють чіткі правила та стимули, які коригують пріоритети бізнесу.

Окремо підкреслено роль прозорості як ключового чинника гармонізації інтересів. Результати дослідження показали, що непрозорість контрактів, закупівельних цін, реальних витрат на R&D та повноти клінічних даних ускладнює обґрунтоване рішення щодо включення препаратів до переліків відшкодування та призводить до нераціонального використання бюджетних ресурсів. Підвищення прозорості дозволяє вирівнювати інформаційний дисбаланс між державою та виробником, що підвищує ефективність переговорів і сприяє справедливішому розподілу ресурсів.

Узагальнені результати дослідження свідчать, що гармонізація комерційних інтересів фармацевтичних компаній зі стратегічними цілями охорони здоров'я можлива лише за умови комплексного використання економічних, регуляторних, інституційних та поведінкових інструментів. Жорстке регулювання без стимулів створює ризики дефіцитів і зниження інноваційності. Натомість виключно ринковий підхід поглиблює нерівність доступу та ускладнює стійкість системи. Оптимальною є модель «динамічного регулювання», яка поєднує стимули до інновацій, конкурентний тиск, прозорість, відповідальність бізнесу та стратегічну роль держави у формуванні правил гри. Саме така модель забезпечує узгодженість економічної поведінки фармацевтичних компаній із такими довгостроковими цілями галузі

охорони здоров'я як доступністю, справедливістю, економічною стійкістю та пацієнт-орієнтованістю.

Висновок. Результати проведеного дослідження дозволяють дійти висновку, що економічна поведінка фармацевтичних компаній є одним із ключових чинників, що визначає можливості систем охорони здоров'я забезпечувати доступність, ефективність та стійкість медичної допомоги. Встановлено, що комерційні стимули виробників природно орієнтовані на максимізацію прибутку, інвестиції у високомаржинальні напрями та підтримання ринкових переваг, що часто призводить до зростання вартості терапії, нерівності доступу та структурних дисбалансів у забезпеченні лікарськими засобами. Водночас міжнародний досвід демонструє, що за умов правильно налаштованого регуляторного та інституційного середовища можливо досягти збалансованого поєднання бізнес-інтересів фармвиробників із суспільними пріоритетами охорони здоров'я. Зокрема, механізми оцінювання медичних технологій, прозорі моделі формування цін, спільні закупівлі, поведінкові інструменти та інноваційні фінансові моделі (наприклад, гарантовані закупівлі) здатні змінювати ринкову поведінку компаній без пригнічення їхньої інноваційної активності. Підвищення рівня відкритості контрактів і клінічних даних, розвиток конкурентного середовища та стимулювання виробництва соціально значущих препаратів також формують передумови для більш справедливого та ефективного розподілу ресурсів.

Отже, гармонізація комерційних і стратегічних інтересів у фармацевтичному секторі потребує системного поєднання економічних стимулів, регуляторних рішень та елементів поведінкової економіки. Саме комплексний підхід дозволяє створити умови, у яких інноваційний розвиток фармацевтичної індустрії відбувається паралельно з розширенням доступу до лікування, підвищенням якості терапії та забезпеченням стійкості системи охорони здоров'я.

Література

1. Benefit Assessment according to the Act on the Reform of the Market for Medicinal Products (AMNOG) / Federal Joint Committee (G-BA). 2025. URL: <https://www.g-ba.de/english/benefitassessment> (дата звернення: 01.11.2025).
2. Advance Market Commitment for Pneumococcal Vaccines: 2020 Annual Report / Gavi, the Vaccine Alliance; World Bank; UNICEF. 2021. 48 с. URL: <https://www.gavi.org/sites/default/files/document/2021/2020-PCV-AMC-Annual-Report.pdf> (дата звернення: 01.11.2025).

Петрова Є.В.

*Ритейл, трейдинг та мережевий бізнес, 5 курс
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – канд. екон. наук, доц. Ковтун В.П.*

РОЛЬ ОМНІКАНАЛЬНОГО ПІДХОДУ В ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ

Вступ. Сучасні умови розвитку роздрібної торгівлі характеризуються високим рівнем конкуренції, зміною споживчих пріоритетів та швидким розвитком цифрових технологій. Традиційні канали продажу вже не забезпечують необхідного рівня взаємодії між торговельними мережами та споживачами, що знижує ефективність бізнес-процесів. Проблема полягає у необхідності інтеграції різних каналів взаємодії – як офлайн так і онлайн - в єдину систему, здатну забезпечити безперервний та зручний клієнтський досвід.

В умовах цифрової трансформації та зростаючої ролі електронної комерції особливої актуальності набуває омніканальний підхід, який дозволяє об'єднати всі канали продажів та комунікацій у єдину екосистему. Його впровадження сприяє підвищенню рівня лояльності

споживачів, оптимізації логістичних процесів і, як наслідок, підвищенню загальної ефективності діяльності торговельних мереж.

Теоретичні та практичні аспекти впровадження омніканального підходу стали предметом дослідження багатьох науковців, серед яких: Ф. Котлер, К. Філлз, П. С. Вергоф, П. К. Каннан, Дж. Дж. Інман, Зайцева О.І., Жосан Г.В., Чижова Ю та інші. Дослідники наголошують, що ефективна омніканальна взаємодія є ключовим чинником конкурентоспроможності сучасних ритейлерів. Проте у вітчизняних реаліях дана проблема потребує додаткового дослідження, враховуючи особливості українського споживача, розвиток ІТ-інфраструктури та вплив кризових умов воєнного стану.

Метою даного дослідження є визначення ролі та значення омніканального підходу в підвищенні ефективності діяльності торговельних мереж, а також аналіз його впливу на конкурентоспроможність та розвиток підприємств роздрібної торгівлі.

Результати. Омніканальний підхід є стратегічною моделлю розвитку торговельних мереж, яка передбачає інтеграцію всіх каналів взаємодії зі споживачем – офлайн-магазинів, веб-сайтів, мобільних додатків, соціальних мереж, кол-центрів, тощо – в єдину систему управління клієнтським досвідом. Такий підхід забезпечує безперервність і зручність покупок, що, у свою чергу, підвищує рівень задоволеності клієнтів та сприяє зростанню лояльності до бренду.

На думку Ф. Котлера, сучасні споживачі очікують персоналізованого досвіду та швидкої реакції бізнесу на їхні потреби, що робить омніканальність ключовим інструментом формування конкурентних переваг у ритейлі [1, с. 47]. Підтвердження ефективності омніканального підходу отримано також у дослідженнях П. С. Вергофа, П. К. Каннана та Дж. Дж. Інмана, які зазначають, що інтеграція каналів забезпечує цілісність взаємодії зі споживачем і підвищує рівень задоволеності клієнтів [2, с. 176]. К. Філлз зазначає, що омніканальна стратегія підвищує ефективність бізнесу за рахунок узгодження маркетингових, логістичних і цифрових процесів у межах єдиної системи управління клієнтським досвідом [3, с. 98].

У роботах Зайцевої О.І., Жосан Г.В. та Чижової Ю. розглядається використання технологій Big Data як ключового інструменту оптимізації омніканальних стратегій, що забезпечують єдність даних про клієнтів у різних каналах взаємодії[4]. Цю позицію підтримують також дослідження Повод Т. і Жосан Г. , які доводять ефективність застосування елементів нейромаркетингу у побудові персоналізованих омніканальних рішень, спрямованих на підвищення лояльності споживачів[5]. Таким чином, омніканальність виступає не лише маркетинговою концепцією, а й комплексним інструментом управління ефективністю підприємства.

Результати досліджень показують, що застосування омніканального підходу дає змогу торговельним мережам забезпечити стабільний розвиток навіть в умовах невизначеності ринку. Зокрема, за рахунок інтегрованої системи комунікацій підприємства отримують змогу швидко адаптуватися до змін попиту, оптимізувати витрати та утримувати клієнтську базу. Це свідчить про стратегічну важливість омніканального підходу як чинника підвищення ефективності та конкурентоспроможності торговельних мереж.

Важливо відзначити, що омніканальна модель потребує комплексного підходу до цифрової трансформації: автоматизації CRM-систем, інтеграції баз даних, аналітики поведінки клієнтів та навчання персоналу. У результаті торговельна мережа отримує можливість формувати персоналізовані пропозиції, оперативно реагувати на зміни попиту та збільшувати середній чек покупки, що в сукупності підвищує фінансові та операційні показники підприємства.

Висновки. Отже, впровадження омніканального підходу у торговельних мережах є ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності та адаптивності бізнесу. Світовий досвід США, Великої Британії та Німеччини свідчить, що комплексна інтеграція онлайн та офлайн каналів дозволяє досягати високого рівня задоволеності клієнтів, скорочувати логістичні витрати та оптимізувати управління запасами. Вітчизняні торговельні

мережі можуть застосувати ці практики, адаптуючи їх до специфіки українського ринку та поточного стану цифрової інфраструктури.

На основі проведеного аналізу пропонується: по-перше, розробити стратегічну омніканальну модель для українських торговельних мереж із урахуванням локальних особливостей споживчої поведінки; по-друге, впроваджувати сучасні CRM та аналітичні системи для збору та обробки даних про клієнтів; по-третє, організувати навчальні програми для персоналу з метою ефективного використання цифрових інструментів. Такі кроки сприятимуть підвищенню фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємств роздрібною торгівлі в умовах сучасного ринку.

Література

1. Котлер Ф. Маркетинг 5.0: технології для гуманності. - К.: Наш Формат, 2022. - 312 с.
2. Peter C. Verhoef, P. K. Kannan, J. Jeffrey Inman (2015). *From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing*. Journal of Retailing, 91(2), С.174–181.
3. Fill C. Marketing Communications: Discovery, Creation and Conversations. — Pearson Education, 2019. - 456 с.
4. Зайцева О.І., Жосан Г.В., Чиждова Ю. (2025). Big Data як рушійна сила стратегій цифрового маркетингу. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, № 24. С. 271-278.
5. Повод Т.,В. Жосан Г.В. (2025). Нейромаркетинг як інструмент підвищення рівня споживчої лояльності у сфері наукоємної продукції. Соціальна економіка, № 69. С. 98-106.

Преображенський О.Є.

*Аспірант кафедри бізнес-економіки та підприємництва, 3 курс
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – канд. екон. наук, доц. Паздрій В.Я.*

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних умовах розвитку національної економіки питання підвищення результативності операційної діяльності малих підприємств набуває особливої актуальності. Висока динамічність ринкового середовища, обмеженість фінансових і трудових ресурсів, а також необхідність швидкої адаптації до зовнішніх змін вимагають від підприємств запровадження ефективних інструментів стратегічного управління. Одним із таких інструментів виступає збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC), яка дозволяє комплексно оцінювати результати діяльності підприємства з позицій фінансових і нефінансових чинників. Метою дослідження є удосконалення підходів до оцінювання результативності операційної діяльності малого бізнесу із використанням збалансованої системи показників.

Питання результативності та ефективності діяльності підприємств розглядали Каплан і Нортон [1], а також сучасні дослідники цифрової трансформації бізнесу – Островська та Ісаєв, які акцентують на важливості інтеграції цифрових технологій у систему управління результативністю [2; 3]. Праці сучасних авторів підкреслюють, що оцінка результативності в умовах невизначеності має спиратися не лише на фінансові показники, але й на клієнтські, процесні та кадрові індикатори.

Запропонований підхід базується на адаптації класичної моделі Balanced Scorecard до умов малого бізнесу. Класична структура BSC включає чотири взаємопов'язані складові: фінансову, клієнтську, внутрішніх бізнес-процесів та навчання і розвитку. Для малого бізнесу доцільним є модифікування цієї системи з урахуванням обмеженості ресурсів, спрощеної структури управління та потреби у швидкому прийнятті рішень [4]. У межах дослідження

проведено оцінювання результативності операційної діяльності компанії Ucoffee за 2021–2023 роки. Для фінансової складової використано показники рентабельності продажів, рентабельності операційної діяльності та коефіцієнта випередження товарообороту над операційними витратами. Клієнтська складова оцінювалася за часткою доходу від постійних клієнтів, рентабельністю витрат на збут і коефіцієнтом співвідношення витрат на збут до товарообороту. Для оцінювання внутрішніх процесів застосовано показники рентабельності адміністративних витрат і вартості одиниці праці, а у складовій «навчання і розвиток» – показники плинності кадрів, частки працівників, що пройшли навчання, та обсягів інвестицій у підвищення кваліфікації персоналу.

Отримані результати показують, що більшість показників продемонстрували позитивну динаміку, що підтверджує підвищення результативності діяльності компанії у досліджуваний період. Основними факторами зростання стали адаптивність бізнес-моделі, ефективне використання ресурсів, гнучкість управління і підвищення лояльності клієнтів. Водночас було виявлено, що використання BSC стимулює цифровізацію управлінських процесів – впровадження CRM-систем, автоматизованого фінансового обліку, електронного моніторингу KPI.

Світовий досвід, зокрема дослідження Kaplan & Norton, підтверджує, що збалансована система показників ефективно працює навіть у мікро-та малих компаніях сфери HoReCa, коли акценти зміщено з фінансових показників на клієнтський досвід і гнучкість бізнес-моделі. Це дозволяє малому бізнесу швидше адаптуватися до кризових умов, оптимізувати витрати та утримувати клієнтську базу навіть у періоди падіння попиту. Для України, де малий бізнес переживає значні виклики, використання BSC стає не лише інструментом аналізу, а й елементом антикризового менеджменту.

Застосування збалансованої системи показників дозволяє малим підприємствам отримати комплексне уявлення про результативність своєї діяльності. Balanced Scorecard враховує не лише фінансові, а й нефінансові аспекти діяльності – клієнтські, внутрішні та навчальні. Для підвищення результативності малому бізнесу доцільно систематично моніторити ключові показники, оптимізувати витрати, підвищувати якість клієнтського сервісу та інвестувати у розвиток персоналу.

Перспективним напрямом є інтеграція BSC з цифровими аналітичними інструментами – Power BI, Google Data Studio, ERP-системами малого бізнесу, що забезпечує автоматичне оновлення ключових показників та оперативне прийняття рішень. Такий підхід підвищує прозорість управління, скорочує час на підготовку звітності й створює базу для подальшої аналітики. Впровадження збалансованої системи показників у діяльність малих підприємств України має потенціал для масштабування, особливо в сегменті роздрібної торгівлі та послуг. Це створює умови для стабільного розвитку навіть у складних соціально-економічних умовах.

Література

1. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. Harvard Business Review. 1992. Vol. 70, No. 1. P. 71–79.
2. Островська Г.Й. Сучасні моделі діагностики та оцінки цифрової трансформації. Вісник економічних наук України. 2024. №2. С. 112–120.
3. Ісаєв А.М. Теоретичні засади оцінки цифрової трансформації економічних процесів компанії. Економіка та держава. 2022. №11. С. 38–44.
4. González-Varona J.M., López-Paredes A., Poza D., Acebes F. Building and development of an organizational competence for digital transformation in SMEs. Journal of Industrial Engineering and Management. 2021. Vol. 14(1). P. 15–24. URL: <https://doi.org/10.3926/jiem.3279>

ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ ЯК КЛЮЧОВИЙ ДРАЙВЕР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Вступ. Сучасне бізнес-середовище характеризується безпрецедентним рівнем невизначеності, спричиненим геополітичними конфліктами, макроекономічною нестабільністю, волатильністю фінансових ринків та трансформаційними процесами в глобальній економіці. Підприємства різних галузей та масштабів стикаються з викликами, що вимагають особливої уваги до фінансової стійкості як фундаментальної основи успішного функціонування. В таких умовах фінансова стійкість підприємства набуває стратегічного значення, перетворюючись з операційної характеристики на ключовий драйвер конкурентоспроможності та довгострокового розвитку бізнесу. Дослідники підкреслюють, що фінансова стійкість визначається здатністю підприємства ефективно управляти своїми фінансовими ресурсами та витратами, враховуючи мінливість економічних умов та ризики [2].

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю переосмислення ролі фінансової стійкості в системі управління підприємством та визначення її впливу на формування конкурентних переваг в умовах турбулентності ринкового середовища. Мета дослідження полягає в обґрунтуванні взаємозв'язку між фінансовою стійкістю та конкурентоспроможністю підприємства, а також у визначенні механізмів забезпечення фінансової стійкості як драйвера бізнес-успіху в умовах високої невизначеності.

Огляд літератури. Проблематика фінансової стійкості підприємств є предметом активних наукових досліджень, які підтверджують її багатоаспектність та стратегічне значення для бізнесу. Сак Т.В. та Шепелюк Н.П. визначають фінансову стійкість як ключовий фактор успіху та тривалого розвитку підприємства в динамічному бізнес-середовищі, підкреслюючи, що чим вищою є фінансова стійкість, тим більше підприємство є незалежним від зміни ринкової кон'юнктури і тим меншим є ризик банкрутства [2]. Лупак Р.Л. та Василів Т.Г. обґрунтовують, що конкурентоспроможність підприємства засвідчує зростання обсягу реалізації продукції, зменшення непродуктивних витрат, підвищення ефективності здійснених витрат та фінансову стійкість, підкреслюючи, що бути конкурентоспроможним для підприємства означає функціонувати на ринку, отримувати прибуток та виконувати фіскально-соціальні функції [3]. У контексті сучасних викликів Шматковська Т.О. та Коробчук Т.В. досліджують фінансові аспекти відновлення конкурентоспроможності українських підприємств, наголошуючи на важливості фінансової підтримки та оптимізації фінансових процесів для підвищення рентабельності та конкурентоспроможності бізнесу [4]. Разом з тим, недостатньо дослідженими залишаються питання трансформації фінансової стійкості в конкурентну перевагу саме в умовах високої невизначеності, що характеризуються непередбачуваністю ринкової кон'юнктури, волатильністю попиту та складністю прогнозування фінансових результатів.

Результати дослідження. Комплексний аналіз діяльності українських підприємств демонструє, що компанії з високими показниками фінансової стійкості виявилися більш адаптивними до кризових явищ. За даними досліджень, українські підприємства продемонстрували стійкість до зовнішніх умов та намагаються адаптуватися до всіх змін і тенденцій сучасного ринку товарів та послуг [1]. Фінансова стійкість виступає драйвером конкурентоспроможності через декілька ключових механізмів, які формують системний ефект. По-перше, забезпечення оптимальної структури капіталу дозволяє підприємству знижувати фінансові ризики та зберігати операційну гнучкість навіть за несприятливих ринкових умов. Дослідники підкреслюють, що фінансова стійкість підприємства визначається такими факторами як спроможність вільно оперувати надходженнями грошових коштів, фінансова забезпеченість функціонування, стабільне перевищення доходів над витратами та фінансова незалежність від

зовнішніх джерел фінансування [2]. По-друге, висока ліквідність та платоспроможність формують довіру контрагентів, що відкриває доступ до кращих умов співпраці з постачальниками та клієнтами. По-третє, стабільна фінансова позиція знижує вартість залучення капіталу, що створює можливості для інвестування в інновації, модернізацію виробництва та розвиток людського капіталу. По-четверте, як зазначають науковці, високу інвестиційно-інноваційну активність та фінансову стійкість можна вважати основними завданнями підприємства, оскільки це засвідчує зростання обсягу реалізації продукції та підвищення ефективності здійснених витрат [3]. Особливої уваги заслуговує роль фінансової стійкості в забезпеченні антикризової спроможності бізнесу. Результати досліджень показують, що здатність підприємства ефективно управляти своїми фінансовими ресурсами та відповідати на зміни зовнішнього середовища стає надзвичайно важливою в умовах зростаючої конкуренції, нестабільності ринків та економічних труднощів [2]. Компанії з достатніми фінансовими резервами та оптимальною структурою зобов'язань швидше адаптуються до змін ринкової кон'юнктури, зберігають ключовий персонал та можуть інвестувати в розвиток нових напрямків діяльності. В умовах невизначеності фінансова стійкість стає не просто фінансовою характеристикою, а стратегічним активом, що визначає спроможність підприємства не лише вижити, але й розвиватися. За даними досліджень українського бізнесу у 2024 році, майже половина опитаних підприємств очікують зростання оборотів, при цьому успішними виявляються саме ті компанії, які мають міцні фінансові позиції [1].

Висновки та пропозиції. Проведене дослідження підтверджує, що фінансова стійкість є ключовим драйвером конкурентоспроможності підприємства в умовах невизначеності, оскільки забезпечує стратегічну гнучкість, знижує вартість капіталу та формує довіру стейкхолдерів. Встановлено, що вплив фінансової стійкості на конкурентоспроможність реалізується через множинні канали, включаючи оптимізацію структури капіталу, забезпечення ліквідності, зниження фінансових ризиків та формування репутаційного капіталу. Для підвищення конкурентоспроможності через зміцнення фінансової стійкості рекомендується: запровадити систему динамічного моніторингу ключових індикаторів фінансової стійкості з використанням цифрових інструментів аналітики для раннього виявлення негативних тенденцій; оптимізувати структуру капіталу з урахуванням специфіки галузі та стратегічних цілей розвитку; формувати адекватні фінансові резерви для забезпечення антикризової спроможності; інтегрувати управління фінансовою стійкістю в загальну систему стратегічного менеджменту підприємства; розробити сценарні плани дій для різних рівнів фінансової стійкості з чіткими тригерами для прийняття управлінських рішень. Особливого значення набуває необхідність врахування галузевих особливостей та масштабу підприємства при діагностиці фінансової стійкості, оскільки різні сектори економіки мають свої специфічні ризики та характеристики фінансової діяльності. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою галузево-специфічних моделей оцінювання впливу фінансової стійкості на конкурентоспроможність в умовах цифровізації економіки та визначенням оптимальних параметрів фінансової стійкості для підприємств різних розмірів і сфер діяльності.

Література

1. Малий бізнес України у 2024. Блог YC.Market. URL: <https://blog.youcontrol.market/malii-biznies-ukrayini-u-2024/>
2. Сак Т. В., Шепелюк Н. П. Діагностика фінансової стійкості підприємства: методологія та практика застосування. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2023. № 4 (26). С. 37-44. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2023/No4/37.pdf>
3. Лупак Р. Л., Василців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Львів: ЛТЕУ, 2016. 484 с. URL: https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/Docs/Konkurentospro-mozhnist_p-va_Lupak_Vasilciv.pdf
4. Шматковська Т. О., Коробчук Т. В. Фінансові аспекти відновлення конкурентоспроможності сфери гостинності України. Економіка та суспільство. 2024. № 62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3894>

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ КОМПАНІЇ

Вступ. У сучасному світі багато компаній не використовують повний потенціал своїх продуктів, що призводить до недоотримання доходів і зниження конкурентоспроможності. Одним із основних факторів цього явища є те, що керівництво неправильно оцінює ефективність маркетингової діяльності підприємства, що ускладнює процес прийняття рішень і призводить до зниження економічної віддачі як для продуцента, так і для окремих сегментів ринку.

Основною метою роботи є ідентифікація методичних підходів до оцінювання ефективності та напрацювання набору індикаторів маркетингової діяльності підприємства. Для досягнення поставленої мети було здійснено пошук та критичний аналіз актуальних праць вітчизняних науковців, а також запропоновано авторський погляд щодо означеного питання.

Маркетингова діяльність є важливою частиною процесу стратегічного планування та однією з основних компонентів системи управління підприємством. Маркетинг у сучасних умовах економіки вимагає не лише творчого підходу у виробленні комунікаційних рішень, але й строгого методичного інструментарію для кількісного та якісного вимірювання результатів.

Це особливо важливо для фармацевтичних підприємств, де ринкова конкуренція, відкритість ринку поєднуються з високим рівнем регулювання, потребою у довгостроковій довірі споживачів і важливістю доказової оцінки ефекту маркетингових інвестицій.

Проблематика оцінювання ефективності маркетингової діяльності вже тривалий час перебуває у фокусі дослідників як вітчизняних, так і зарубіжних наукових шкіл. Значний внесок у формування теоретичних основ маркетингу зробили Котлер Ф., Друкер П., Хурдей В., Ілляшенко С., Поршнева А. та Вітвіцька Н., які розкривають сутність маркетингової діяльності та її роль у розвитку підприємства.

З іншого боку, у науковому середовищі продовжується дискусія щодо того, як оцінювати результативність маркетингових заходів. У роботах Пивавара І., Пономаренка О., Лісної І., Соболевої-Терещенко О. та Марковського А. простежуються спроби систематизувати різні підходи до аналізу ефективності маркетингу на основі поєднання фінансових і нефінансових індикаторів. Дослідники підкреслюють, що одновимірні методи більше не показують, наскільки добре чи погано маркетингові заходи впливають на діяльність компанії. Це вимагає розширення інструментарію та переорієнтації на комплексну оцінку.

Узагальнюючи пророблену роботу з дослідження наукової літератури, можна сказати, що попри значний науковий доробок у сфері маркетингу, залишається відкритим питання об'єктивного та комплексного оцінювання його ефективності. Незважаючи на велику різноманітність підходів, існує відмінність у трактуванні показників і відсутність єдиної методики, що зумовлює необхідність подальших досліджень та розроблення інструментарію, здатного враховувати специфіку сучасних підприємств і багатовимірний характер маркетингової діяльності.

Результати. Існує кілька взаємодоповнюючих підходів у сучасному менеджменті до оцінки маркетингової ефективності. Перший підхід, фінансово-економічний, використовує фінансові показники, такі як: прибуток, виручка, рентабельність, ROI (Return on Investment), ROMI (Return on Marketing Investment). Ці фінансові показники дозволяють зіставити одержаний економічний ефект із понесеними витратами. [1, с. 350-352].

Збалансований підхід є другим варіантом. Цей метод використовує нефінансові та фінансові індикатори разом у збалансованій системі показників. За ним, фармацевтичні компанії повинні враховувати не лише продажі та прибутки, але й довіру аптечних мереж,

впізнаваність бренду серед лікарів і пацієнтів і відповідність етичним і правовим стандартам реклами та просування [2].

Третій напрям, маркетингово-аналітичний, зосереджується на системі KPI, які безпосередньо відображають функціональні результати маркетингу. Ці KPI включають частку ринку, темпи приросту клієнтської бази, показники конверсії, вартість залучення клієнта (CAC), життєва цінність клієнта (LTV) і інші цифрові метрики, такі як CTR, CPA та ROAS [3].

Окремо варто виділити комплексно-експертний підхід, який поєднує експертні оцінки з кількісними розрахунками. Коли частина інформації є внутрішньою, недоступною або має певний якісний характер (наприклад, ступінь довіри або іміджеві характеристики), цей метод є виправданим [4, с. 43-49].

У реальності, коли без внутрішньої звітності підприємства неможливо дістати дані про точний дохід отриманий у результаті маркетингової діяльності, потрібно використовувати такі показники як рентабельність витрат на збут (R_{B3}) та за можливості (коли є структура витрат на збут) рентабельності витрат на маркетинг (R_{BM}). Для розрахунку яких можна використати формули (1.1) та (1.2) відповідно.

$$R_{B3} = \frac{ЧП}{B3} \times 100\%, \quad (1.1)$$

де ЧП – чистий прибуток за аналізований період;

B3 – витрати на збут за аналізований період.

$$R_{BM} = \frac{ЧП}{BM} \times 100\%, \quad (1.2)$$

де ЧП – чистий прибуток за аналізований період;

BM – витрати на маркетинг за аналізований період.

Нормативне значення рентабельності активів у фармацевтичній галузі часто коливається у межах 13-18%, залежно від сегменту та розміру підприємства. При цьому для високотехнологічних компаній, особливо які працюють у фармацевтичній галузі, достатнє та конкурентне значення показника рентабельності продажу розпочинається з рівня у 23%, а крок ефективності градації рентабельності продажу, можна оцінити у 10 в.п. так як частка собівартості продукції у структурі операційних витрат зазвичай складає всього 50-60% [5, с. 58-62], [6, с. 123].

Проте не існує узагальненого нормативу для показників рентабельності витрат на збут та витрат на маркетинг. Тому автором було запропоновано методика, яка базується на пропорційному співставленні структурних часток витрат собівартості та витрат на збут. При цьому, до кроку градації можна застосувати таке ж правило. Аналогічні розрахунки можна використати для нормативного значення рентабельності витрат на маркетинг.

$$H_{B3} = \frac{ЧC_1 + ЧC_2}{ЧB3_1 + ЧB3_2} * H_{ROS}, \quad (1.3)$$

Де ЧC1 та ЧC2 – це частка собівартості у загальних операційних витратах за період 1 та період 2, відповідно;

ЧB31 та ЧB32 – це частка витрат на збут у загальних операційних витратах за період 1 та період 2, відповідно;

HROS – це нормативне значення показника рентабельності продажу.

Висновки і пропозиції. За проведеним дослідженням було виявлено чотири підходи до оцінювання ефективності маркетингової діяльності, які можна застосувати на промислових підприємствах, у тому числі і на фармацевтичному. Також, було представлено власне бачення розрахунку градації нормативного значення рентабельності на збут та рентабельності витрат на маркетинг щодо підприємства, яке провадить свою діяльність у фармацевтичній галузі.

Загалом, доцільно використовувати інтегровану систему оцінювання, що враховує фінансові результати, поведінкові показники клієнтів і операційні фактори. У випадках

обмеженості даних, рекомендується застосовувати авторський підхід до визначення нормативних рівнів рентабельності витрат на збут і маркетинг на основі структурного співвідношення витрат. Це дозволить адаптувати оцінку до специфіки підприємства та забезпечити кращі передумови прийняття об'єктивного управлінського рішення.

Література

1. Пивавар І. В., Пономаренко О. О., Лісна І. Ф. Методика оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. № 9. С. 345-354.
2. Черній А. П., Овсієнко Н. В., Черній В. П. Маркетинг-орієнтоване управління підприємством фармацевтичної галузі. *Економічний простір*. Київ. № 197, 2025. С. 303-309
3. Соболева-Терещенко О. А., Антонова В. О. Оцінка ефективності маркетингової діяльності. *Економіка та держава*. 2019. № 5.
4. Марковський А. А. Забезпечення ефективності маркетингу підприємства в умовах сучасних викликів. Західноукраїнський національний університет. Тернопіль, 2019.
5. Шандрівська О. Є., Цветковська А. В. Дослідження фармацевтичного ринку України. Національний університет «Львівська політехніка». Львів, 2022. С 56-66.
6. Мірошник Р. О., Шовкопляс Д. О. Показники оцінювання ефективності маркетингової стратегії підприємств меблевої промисловості. *Економічний простір*. Київ. № 201, 2025. С. 121-126.

Шевчук О.В.

*Економіка агробізнесу та аготрейдинг, 6 курс
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – канд. с.г. наук, доц. Іваненко Ф.В.*

ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН ТА ЇХ ЕФЕКТИВНІСТЬ В АГРАРНОМУ ВИРОБНИЦТВІ

Вступ. Аграрний сектор відіграє ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави та формуванні її економічного потенціалу. Проте сучасні умови господарювання вимагають від аграрних підприємств не лише стабільного функціонування, а й здатності до гнучкого реагування на зміни зовнішнього середовища. Це зумовлює необхідність упровадження стратегічних змін, спрямованих на підвищення ефективності виробничих процесів, раціональне використання ресурсів і зростання конкурентоспроможності.

Стратегічні зміни в аграрному виробництві охоплюють модернізацію технологічних процесів, цифровізацію управління, удосконалення організаційної структури та впровадження інноваційних методів господарювання. Їх ефективність визначається здатністю підприємства адаптуватися до викликів ринку, знижувати виробничі ризики та підвищувати прибутковість у довгостроковій перспективі. Відтак, дослідження процесів упровадження стратегічних змін та оцінювання їх результативності є важливим напрямом розвитку сучасного аграрного менеджменту, що сприяє зміцненню позицій України на світовому аграрному ринку.

Метою даного дослідження є обґрунтування необхідності впровадження стратегічних змін в аграрному виробництві та оцінювання їх впливу на підвищення ефективності функціонування сільськогосподарських підприємств. У межах дослідження передбачено визначити основні напрями стратегічних перетворень, проаналізувати чинники, що впливають

на результативність їх реалізації, а також розробити рекомендації щодо підвищення ефективності управління змінами з урахуванням сучасних економічних, технологічних і екологічних тенденцій.

Результати. Розробка та реалізація стратегічних змін в аграрному виробництві є складним і багатоетапним процесом, що поєднує аналітичні, організаційні та управлінські дії, спрямовані на формування нової траєкторії розвитку підприємства.

Як зазначає І. Гайдай, ефективне стратегічне управління змінами передбачає послідовний перехід від аналізу зовнішніх і внутрішніх чинників до практичного впровадження трансформаційних заходів, із чітким контролем їх результативності [1].

У науковій літературі виділяють декілька ключових етапів процесу реалізації стратегічних змін, які у своїй сукупності утворюють замкнений управлінський цикл. Розглянемо детальніше сутність кожного з них у контексті аграрного виробництва.

Аналітико-діагностичний етап є першим і базовим етапом процесу впровадження стратегічних змін на підприємстві. Його головна мета полягає у комплексному оцінюванні поточного стану організації та виявленні чинників, що визначають необхідність трансформації. Як відзначає Гайдай (2022), саме правильна діагностика стає фундаментом для формування обґрунтованої стратегії змін, дозволяючи уникнути хаотичних і неефективних рішень.

На цьому етапі проводиться системний аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів підприємства. Внутрішній аналіз охоплює оцінку ресурсної бази, організаційної структури, технологічного рівня виробництва, кадрового потенціалу та фінансової стійкості. Зовнішній аналіз зосереджується на ринкових умовах, конкурентному середовищі, нормативно-правовому полі, економічних і соціально-культурних факторах. Ковальчук (2023) підкреслює, що системна оцінка дозволяє виявити не лише слабкі місця підприємства, але й потенційні можливості для розвитку [2].

Для формалізації результатів аналітико-діагностичного етапу застосовуються різноманітні методи:

- SWOT-аналіз – визначення сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей;
- PEST-аналіз – оцінка політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів, що впливають на підприємство;
- GAP-аналіз – порівняння фактичного стану підприємства з бажаними стратегічними показниками;
- Фінансові та ресурсні коефіцієнти – оцінка рентабельності, ліквідності, оборотності ресурсів.

Методичні підходи до оцінювання економічної ефективності можна класифікувати за трьома основними напрямками: фінансово-економічні методи, порівняльні та комплексні (інтегральні)

Ці методи дозволяють кількісно оцінити фінансовий ефект від трансформаційних проектів та порівняти його з очікуваними результатами [1].

Таким чином, методичні підходи до оцінювання економічної ефективності впровадження стратегічних змін у виробничій сфері є інструментом прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення рентабельності як виробництва так і діяльності підприємства в цілому, оптимізацію ресурсів задіяних у виробничих процесах та забезпечення стійкого розвитку підприємства агробізнесу.

Для аграрних підприємств інтегральне оцінювання ефективності стратегічних змін є важливим елементом стратегічного менеджменту, адже дозволяє обґрунтовано приймати рішення щодо подальшого розвитку, диверсифікації або модернізації виробництва. Застосування такого підходу сприяє підвищенню рівня економічної адаптивності підприємства та зміцненню його конкурентних позицій у довгостроковій перспективі.

Таблиця 1 – Методичні підходи до оцінювання економічної ефективності стратегічних змін

Методичний підхід	Основні методи / інструменти	Об'єкт оцінки / KPI	Особливості застосування в аграрному виробництві
Фінансово-економічний	ROI, ROA, рентабельність виробництва; Cost-Benefit Analysis (CBA); NPV, IRR, Payback Period	Фінансові результати, прибуток, витрати, інвестиційна ефективність	Оцінка економічного ефекту від модернізації техніки, цифровізації, оптимізації витрат
Порівняльний / статистичний	Динамічний аналіз продуктивності; порівняння «до і після»; кореляційний аналіз	Продуктивність, витрати, врожайність, ефективність використання ресурсів	Врахування сезонності, кліматичних факторів, впливу технологічних новацій
Комплексний / інтегрований	Балансова оцінка результатів змін; KPI-інтеграція; багатокритеріальний аналіз	Фінансові, виробничі та соціальні показники; рівень задоволеності персоналу	Забезпечує комплексний аналіз ефекту змін на підприємство, включаючи економічні, організаційні та соціальні аспекти

Джерело: узагальнено автором на основі [3].

Отже, застосування вище розглянутих методів дозволяє поєднувати економічний, технологічний та соціальний ефект змін, оцінювати їхній вплив на рентабельність виробництва, оптимізацію ресурсів та підвищення адаптивності до зовнішніх факторів.

Висновки. впровадження стратегічних змін у аграрному виробництві є необхідною умовою підвищення ефективності підприємств та забезпечення їх стійкого розвитку. Комплексна реалізація заходів, що включає модернізацію технологічних процесів, цифровізацію управління та удосконалення організаційної структури, дозволяє оптимізувати виробничі процеси, знизити витрати і підвищити рентабельність діяльності.

Методичні підходи до оцінювання ефективності, такі як фінансово-економічні, порівняльні та комплексні інтегральні методи, забезпечують можливість кількісного та якісного аналізу результатів впровадження змін, дозволяючи приймати обґрунтовані управлінські рішення. Застосування цих методів у практиці аграрних підприємств сприяє підвищенню економічної адаптивності, зміцненню конкурентних позицій на ринку та формуванню моделі управління, здатної ефективно реагувати на зовнішні виклики і забезпечувати довгострокову стабільність і розвиток агробізнесу.

Література

1. Гайдай, І. В. Механізми стратегічного управління змінами на підприємствах. Економіка та суспільство. 2022. 38, 214-223. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3250>
2. Ковальчук, Л. П. Теоретико-методичні засади стратегічного управління підприємствами. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2023. 4(102), 45-53. <https://journals.tneu.edu.ua>
3. Пархоменко В. О. Комплексна діагностика результативності стратегічних змін на підприємствах аграрного сектора. Економічний вісник НТУ. 2021. № 3.

СЕКЦІЯ 2. ПІДПРИЄМНИЦТВО: БІЗНЕС-ІДЕЇ ТА ЇХ КАПІТАЛІЗАЦІЯ

Модератор секції – *Репіна І.М.*, докторка екон. наук, професорка

Бережний Д. В.

здобувач I курсу магістерського рівня вищої освіти факультету економіки та управління

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Науковий керівник – кандидат економічних наук

доцент Самойленко А.Г.

ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕРМОДАЛЬНИХ ПОТЯГІВ

У сучасних умовах розвитку аграрного сектору ефективне управління агрологістичними процесами є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності виробничих підприємств. Попри наявність значної кількості інструментів і підходів до організації логістичних операцій, багато українських підприємств стикаються з проблемами раціонального використання ресурсів, оптимізації потокових процесів та забезпечення стабільності постачання. Тому удосконалення системи управління агрологістики набуває особливої актуальності, зокрема для масштабних виробників.

Численні дослідження свідчать, що модернізація логістичної інфраструктури агросектору сприяє [1]:

- зниженню витрат на транспортування, зберігання та обробку продукції;
- підвищенню ефективності виробництва через оптимізацію товарних потоків;
- мінімізації впливу сезонних і ринкових коливань за рахунок точнішого планування та контролю;
- підвищенню рівня прозорості та простежуваності ланцюга постачання, що зміцнює довіру споживачів і партнерів.

Дослідження демонструють, що підвищення ефективності можливе лише за умови одночасного поліпшення інфраструктурних елементів, систем управління, цифрових сервісів, а також транспортно-складських операцій. Такий підхід дозволяє врахувати як витратну частину (транспортні витрати, витрати на зберігання, логістичне планування та обслуговування інфраструктури), так і вигоди від оптимізації (скорочення простоїв, швидкість доставки, зниження втрат продукції, підвищення рівня сервісу).

У фаховій літературі інтермодальні перевезення розглядаються як ключовий інструмент підвищення ефективності логістичних систем, особливо в аграрному секторі, де обсяги та сезонність вантажів потребують високої гнучкості транспортної інфраструктури. Впровадження інтермодальних потягів є одним із найефективніших способів організації довгих транспортних плечей для аграрної продукції з мінімізацією втрат і часу простою. Ряд досліджень, присвячених розвитку логістичних хабів, контейнерних платформ та цифрових систем відстеження, демонструють суттєвий потенціал модернізації агрологістичних ланцюгів через інтермодальні рішення [2].

Практичні аспекти інтермодальних перевезень активно висвітлюються у працях, що аналізують досвід ЄС, США та Китаю. Зокрема, у країнах Європейського Союзу у 2015-2023 рр. широко застосовуються інтермодальні коридори, зокрема TEN-T, що забезпечили скорочення логістичних витрат для аграрних вантажів на 10-15% завдяки інтеграції залізничного та автомобільного транспорту. У США упродовж 2010-2020 рр. розвиток високопродуктивних інтермодальних поїздів дозволив підвищити швидкість доставки зернових і олійних культур на 20–25 %, що підтверджує ефективність цієї моделі для масових

аграрних вантажів. Китайський досвід 2016-2022 рр. у межах ініціативи «Один пояс – один шлях» продемонстрував значні переваги контейнерних інтермодальних поїздів для транспортування агропродукції на великі відстані зі збереженням якості та мінімізацією логістичних ризиків [3].

Дослідження показало, що впровадження інтермодального потяга для перевезення контейнерної олії ПрАТ «МХП» є економічно доцільним та оперативно реалізованим. Поетапний план дозволяє без капіталовкладень (CAPEX) забезпечити швидкий фінансовий ефект із експорту олії в контейнерах (8-12 тис.т./міс.) та зменшити логістичні витрати на 15–20 %, що становить щомісячну економію від 316 тис. до 601 тис. дол. США та мінімальний річний ефект 3,79 млн дол. США. Скорочення транзитного часу з 16 до 8 днів підвищує оборотність капіталу, оптимізує логістичні маршрути та забезпечує прогнозованість постачання. Завдяки цьому скорочується час між відвантаженням та отриманням оплати, що критично важливо для підтримки фінансової стійкості компанії в умовах сучасної економічної ситуації.

Операційний аналіз засвідчив, що впровадження інтермодального потяга забезпечує не лише скорочення витрат, а й зменшує залежність від нестабільності автомобільних логістичних маршрутів. Поєднання залізничного та контейнерного транспорту підвищує прогнозованість логістичних потоків, зменшує ризики затримок на транзитних ділянках та дозволяє суттєво оптимізувати використання персоналу й транспортних ресурсів. Крім економічного ефекту, інтермодальні перевезення мають позитивний екологічний вплив — скорочення кількості автоперевезень зменшує викиди CO₂ та інші операційні навантаження на довкілля.

Таким чином, отримані результати свідчать, що впровадження інтермодального потяга є економічно виправданим, технологічно доцільним та стратегічно важливим рішенням для ПрАТ «МХП». Проєкт забезпечує суттєве зниження логістичних витрат, підвищення оборотності капіталу, покращення операційної стійкості та формує підґрунтя для подальшої модернізації логістичної системи компанії. Проведене дослідження підтвердило економічну доцільність впровадження інтермодального потяга для перевезення контейнерної олії ПрАТ «МХП». Визначено, що дана модель дозволяє зменшити логістичні витрати на 15–20 %, забезпечити щомісячну економію від 316 до 601 тис. дол. США та підвищити оборотність капіталу завдяки скороченню транзитного часу з 16 до 8 днів. Інтермодальні перевезення також сприяють підвищенню стабільності ланцюгів постачання та зменшенню екологічного навантаження, що робить їх стратегічно важливим елементом розвитку логістичної системи підприємства.

Для успішної реалізації проєкту запропоновано здійснити поетапне впровадження, яке включає підготовку маршрутів, проведення техніко-економічного обґрунтування, укладення договорів з експедиторами та навчання персоналу. Доцільним є також подальше розширення інтермодальної інфраструктури, цифровізація процесів відстеження контейнерних перевезень та інтеграція підприємства у міжнародні логістичні коридори. Реалізація запропонованих заходів забезпечить підвищення ефективності агрологістики ПрАТ «МХП» та зміцнить конкурентні позиції компанії в умовах динамічних змін ринку.

Література

1. Lisec A., Lisec K., Obrecht M. Cost and Safety Aspects of Using Electric and Hybrid Vehicles in Local Food Supply Chain. Production engineering archives. Częstochowa, 2019. Vol. 25. Str. 130-139.
2. Мадяр Р. О. Контроль логістичної діяльності на підприємствах в умовах глобалізації. Економіка та держава. 2018. № 12. С. 31-34. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/12_2018/8.pdf. (дата звернення: 26.10.2025).
3. PCC [Електронний ресурс]. PCC – Режим доступу до ресурсу: <https://www.products.pcc.eu/uk/> (дата звернення: 26.10.2025).

СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ЦИФРОВИХ ПОСЛУГ

Підприємницька діяльність у сфері цифрових послуг є ключовим драйвером сучасної економіки, що формує нові моделі створення цінності та трансформує традиційні ринки. Проблема полягає в недостатній адаптації теоретичних підходів до специфіки цифрового підприємництва: нематеріальність продукту, низькі бар'єри входу, глобальна масштабованість, залежність від швидкості технологічного прогресу та високий рівень конкуренції. Ці особливості роблять класичні моделі управління неефективними, особливо в умовах нестабільності, як-от в Україні під час війни. Актуальність дослідження підтверджується глобальними та локальними даними. Згідно з Digital Economy Report 2024 від UNCTAD, з 2016 по 2022 рік обсяг електронної комерції у 43 країнах (75% світового ВВП) зріс на 60% — до \$27 трлн, що свідчить про перехід бізнесу до цифрових платформ і технологічних стартапів [1]. В Україні ІТ-сектор став єдиним, що демонстрував зростання під час війни: експорт послуг досяг \$7,3 млрд у 2022 році, забезпечивши економічну стійкість попри інфраструктурні обмеження [2]. Водночас, брак кваліфікованих кадрів, кіберзагрози та нерівний доступ до технологій гальмують розвиток. Мета дослідження — розкрити сутність підприємницької діяльності у сфері цифрових послуг, визначити її особливості, переваги, виклики та практичні механізми реалізації з урахуванням українського контексту. Результати мають прикладне значення для стартапів, агенцій цифрового маркетингу, веб-розробки, SaaS-компаній та e-commerce платформ, дозволяючи оптимізувати процеси розробки, комерціалізації та масштабування.

Поняття підприємництва у цифровій сфері еволюціонує від класичних інноваційних теорій до сучасних концепцій платформної економіки та цифрової трансформації. Nambisan S. визначає цифрове підприємництво як процес створення цінності через цифрові технології, де ключовими є гнучкість, адаптивність і переосмислення ринкових меж [3]. На відміну від традиційного підходу, де акцент робиться на фізичних активах, цифрове підприємництво фокусується на даних, алгоритмах і мережевих ефектах. Sarasvathy S. та Dew N. розвивають ідею трансформації: цифрові послуги не просто оптимізують процеси, а створюють нові ринки шляхом радикального переосмислення ресурсів і взаємодії між учасниками [4]. У глобальному контексті Global Entrepreneurship Monitor 2023/2024 фіксує, що понад 60% нових бізнесів у розвинених країнах пов'язані з цифровими технологіями — від платформ доставки до освітніх додатків, що стимулює локальні ніші навіть в умовах обмежених ресурсів [5]. В українському контексті IT Research Ukraine 2023 підкреслює адаптивність ІТ-сектору: компанії перейшли на віддалену роботу, зберегли експорт і залучили клієнтів із Європи та США, попри війну, але стикаються з дефіцитом кадрів (втрата 15–20% спеціалістів через міграцію) та інфраструктурними проблемами [2]. Таким чином, література вказує на зміщення парадигми: від управління активами — до управління змінами, від локальності — до глобальності, від стабільності — до динамічної адаптації.

Підприємницька діяльність у сфері цифрових послуг — це ініціатива з організації ресурсів для створення та надання нематеріальних продуктів (програмне забезпечення, онлайн-платформи, хмарні сервіси, цифровий контент) через інформаційно-комунікаційні технології з метою отримання прибутку. Її сутність полягає в інноваційному використанні технологій для вирішення проблем клієнтів, оптимізації процесів і створення нових ринкових ніш. На відміну від традиційного підприємництва, цифрове характеризується низькими початковими витратами (можливий запуск з ноутбука та ідеї), швидким масштабуванням і

високою гнучкістю, але й підвищеними ризиками через мінливість трендів і конкуренцію. Порівняльний аналіз видів підприємництва представлено в таблиці 1.

Таблиця 1 - Порівняння традиційного та цифрового підприємництва

Аспект	Традиційне підприємництво	Підприємництво у сфері цифрових послуг
Початкові витрати	Високі (фізична інфраструктура, обладнання)	Низькі (онлайн-платформи, хмарні сервіси)
Швидкість росту	Повільна, обмежена географією	Швидка, глобальна
Ризики	Прогнозовані (стабільність ринку)	Високі (мінливість трендів, кіберзагрози)
Гнучкість	Низька (прив'язка до локації)	Висока (швидка адаптація)
Доступ до ринку	Обмежений логістикою	Без кордонів (через Інтернет)
Масштабованість	Поступова, капіталомістка	Експоненційна (мережеві ефекти)

Джерело: розроблено автором

Цифрові послуги формують економічні та соціальні ефекти. Економічно — скорочують витрати, відкривають глобальні ринки: українські ІТ-компанії у 2024 році зберегли експорт завдяки віддаленій роботі та платформам типу Upwork, Freelancer [2]. Соціально — сприяють інклюзії (доступ до освіти, медицини через додатки), але посилюють цифрову нерівність (села vs міста). В Україні 45% компаній використовують цифрові платформи для скорочення витрат і пошуку клієнтів, що відповідає світовим трендам.

Переваги цифрового підприємництва: швидкий запуск (MVP за 1–3 місяці), глобальне охоплення (наприклад, через BeFounder українські стартапи виходять на ринки DACH), автоматизація (AI, хмарні сервіси). Виклики: конкуренція (Upwork, Fiverr), кіберзагрози (злами, витоки даних), брак спеціалістів (втрата кадрів через війну), швидка зміна трендів.

Розробка бізнес-ідеї включає етапи:

1. Аналіз ринку — оцінка попиту, конкурентів, унікальності;
2. Планування — визначення ресурсів, команди, бюджету;
3. Прототипування — створення MVP (демо-версія SaaS, макет сайту для агенції); прототипи дозволяють зібрати відгуки, знизити ризики, залучити інвесторів [5];
4. Доопрацювання — ітеративне вдосконалення на основі зворотного зв'язку;
5. Запуск — виведення на ринок через App Store, веб-сайт, рекламу.

Комерціалізація цифрових рішень має специфіку:

- Моделі монетизації: freemium (SaaS), проєктна оплата (агенції), підписка, комісії (e-commerce);
- Інструменти запуску: AWS/Google Cloud (інфраструктура), Stripe/PayPal (платежі), Figma/Canva (дизайн), Google Ads/Meta (просування);
- Стратегії: старт з малого (MVP), швидке масштабування через мережеві ефекти, постійне оновлення.

Перешкоди: невалідовані ідеї, брак ресурсів, кібербезпека, регуляторні бар'єри.

Успішні кейси:

- Zoom (США, 2020) - адаптація під пандемію, зростання до 300 млн користувачів за стабільність і простоту;
- Netpeak (Україна) - від локального SEO до експорту маркетингу в Європу/США;
- Rozetka - від магазину електроніки до національного маркетплейсу.

Ці приклади демонструють, що успіх залежить від швидкості реакції, розуміння аудиторії та використання технологій.

Підприємницька діяльність у сфері цифрових послуг — це динамічний процес створення цінності через ІКТ, що вирізняється низькими бар'єрами входу, глобальною масштабованістю та високою адаптивністю. Пропозиції:

1. впроваджувати MVP-підхід для валідації ідей;

2. використовувати хмарні платформи (AWS, Google Cloud) для економії на інфраструктурі;
3. фокусуватися на експорті послуг через міжнародні платформи;
4. створювати партнерства для доступу до зовнішніх ринків.

Світовий досвід розвинених країн (США, ЄС, 2020–2024) демонструє ефективність швидкої адаптації до кризових умов через впровадження AI, спрощення інтерфейсів та використання хмарних технологій, що дозволило цифровим сервісам зростати навіть під час пандемії та економічних спадів. В Україні ці підходи можуть бути реалізовані завдяки державній підтримці — зокрема, програмі “Дія.City”, яка знижує податкове навантаження до 5% та створює сприятливі умови для IT-стартапів і агенцій. Реалізація запропонованих механізмів забезпечить стійкий розвиток цифрового підприємництва, зміцнить експортний потенціал та сприятиме економічній стабільності в умовах невизначеності.

Література

1. Digital Economy Report 2024. UNCTAD. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/der2024_en.pdf
2. IT RESEARCH UKRAINE 2023. Lviv IT Cluster. URL: <https://itcluster.lviv.ua/wp-content/uploads/2023/12/it-research-ukraine-2023-public-eng.pdf>
3. Nambisan S. Digital Entrepreneurship: Toward a Digital Technology Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*. URL: https://effectuation.org/hubfs/Journal%20Articles/2017/06/Nambisan-2016-Entrepreneurship_Theory_and_Practice-1.pdf
4. Sarasvathy S., Dew N. New Market Creation through Transformation. *Journal of Evolutionary Economics*. URL: https://www.researchgate.net/publication/24058071_New_Market_Creation_Through_Transformation
5. Five Reasons Why You Should Prototype. Forbes. URL: <https://www.forbes.com/councils/theyec/2019/05/08/five-reasons-why-you-should-prototype-your-idea-before-developing-it/>

Горбунова Ю.В.

*Бізнес-економіка, 2 курс магістратури/6 курс
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – ст. викладач Данильченко С.С.*

ФРАНЧАЙЗИНГ ЯК ЕФЕКТИВНА СТРАТЕГІЯ МАСШТАБУВАННЯ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АРСЕНАЛ-ЦЕНТР»)

Вступ. Сучасні умови розвитку економіки України характеризуються високим рівнем конкуренції, нестабільністю ринкового середовища та необхідністю постійного пошуку ефективних шляхів розширення бізнесу. Для більшості підприємств постає стратегічне питання масштабування діяльності без значного збільшення фінансових ризиків та управлінських витрат. Одним із найрезультативніших механізмів досягнення цієї мети є франчайзинг — форма партнерських відносин, яка поєднує підприємницьку ініціативу франчайзі з досвідом, репутацією та технологічною базою франчайзера.

Метою даного проектного дослідження є обґрунтування доцільності впровадження франчайзингової моделі масштабування діяльності на прикладі ТОВ «АРСЕНАЛ-ЦЕНТР», а також розробка рекомендацій щодо її реалізації з урахуванням фінансових, організаційних і стратегічних аспектів.

Актуальність теми зумовлена тим, що франчайзинг виступає сучасною, гнучкою та ефективною стратегією розвитку бізнесу, яка дозволяє підприємствам розширювати свою присутність на ринку, мінімізуючи ризики та витрати. У випадку ТОВ «АРСЕНАЛ-ЦЕНТР»

використання франчайзингової моделі сприятиме зміцненню позицій бренду, збільшенню обсягів продажів та створенню стабільної партнерської мережі по всій Україні. Отже, результати дослідження мають практичне значення не лише для компанії, а й для інших вітчизняних підприємств, які прагнуть ефективно масштабувати свій бізнес у сучасних економічних умовах.

Було досліджено як вітчизняний, так і закордонний досвід франчайзингу, його сутність, правові та економічні аспекти, переваги та ризики застосування франчайзингової моделі для розвитку бізнесу.

Результати. Франчайзинг є однією з найефективніших форм масштабування бізнесу, що забезпечує швидке розширення підприємницької діяльності з мінімальними фінансовими ризиками. Теоретично франчайзинг розглядається як система взаємовигідних відносин між франчайзером (власником торгової марки, технологій, бізнес-моделі) та франчайзі (підприємцем, який купує право на використання цих активів). За суттю, це форма партнерства, що поєднує підприємницьку ініціативу малого бізнесу з ресурсами та репутацією великої компанії. Розрізняють три основні види франчайзингу: товарний (дистрибуція продукції під брендом), виробничий (передача технологій і ноу-хау) та бізнес-форматний (повна передача бізнес-моделі, стандартів і систем управління).

Серед основних переваг франчайзингової моделі - швидке розширення ринку збуту без значних інвестицій, підвищення впізнаваності бренду, зниження ризиків відкриття нових підрозділів та забезпечення стабільного потоку роялті. Для франчайзі перевагою є старт бізнесу під відомим брендом із перевіреною моделлю управління. Водночас ризики полягають у можливому обмеженні підприємницької самостійності, залежності від корпоративних стандартів і репутації франчайзера, а також у складнощах контролю якості серед великої кількості франчайзі.

Світовий досвід свідчить, що франчайзинг став основою масштабування бізнесу у США, Канаді, Великій Британії, Німеччині та Франції ще з 1970-1980-х років. Зокрема, такі мережі, як McDonald's, Subway, Marriott, довели, що франчайзинг дозволяє компаніям зберігати стандарти якості при глобальній експансії. В Україні розвиток франчайзингу активізувався після 2010 року, особливо у сферах роздрібної торгівлі, послуг і громадського харчування. Позитивним прикладом є мережі «Сільпо», «Lviv Croissants», «Watsons», які ефективно поєднують національну ідентичність з міжнародними принципами управління.

Україна має всі передумови для подальшого розвитку франчайзингової системи - зростання підприємницької активності, цифровізація бізнес-процесів, підвищення довіри до локальних брендів. В умовах воєнного та післявоєнного відновлення саме франчайзинг може стати ключовим механізмом масштабування бізнесу, зокрема для таких компаній, як ТОВ «АРСЕНАЛ-ЦЕНТР». Його застосування дозволить не лише розширити географію присутності підприємства, але й забезпечити стабільне зростання прибутковості через створення ефективної партнерської мережі.

Аналіз діяльності ТОВ «АРСЕНАЛ-ЦЕНТР» свідчить про стабільний розвиток підприємства, яке займає впевнені позиції на ринку будівельних матеріалів України. Компанія має розвинену інфраструктуру, ефективну систему управління, сучасні технологічні ресурси та налагоджені канали збуту, що створює сприятливі передумови для масштабування бізнесу через впровадження франчайзингової моделі. Підприємство характеризується високим рівнем організації виробничих і логістичних процесів, сформованою клієнтською базою, позитивною репутацією серед споживачів і партнерів, а також стабільними фінансовими показниками. Проведена оцінка фінансового стану засвідчила позитивну динаміку рентабельності, прибутковості та ефективності використання ресурсів, хоча й виявила потребу в оптимізації витрат та посиленні контролю за фінансовими потоками.

Ринкові можливості ТОВ «АРСЕНАЛ-ЦЕНТР» визначаються зростанням попиту на якісні будівельні матеріали, розширенням сегменту роздрібної торгівлі та збільшенням кількості споживачів, орієнтованих на комплексні рішення. Впровадження франчайзингу

дозволить компанії розширити свою географічну присутність, збільшити частку ринку без значного підвищення власних інвестиційних витрат і водночас зберегти контроль за якістю продукції та сервісу. Підприємство має достатній ресурсний потенціал для масштабування: кваліфікований персонал, сучасні виробничі потужності, налагоджені канали постачання та ефективну маркетингову політику.

Підприємство має низку сильних сторін - стабільну ділову репутацію, впізнаваність бренду, широкий асортимент продукції, ефективну логістику та гнучку систему управління. До слабких сторін можна віднести сезонні коливання попиту, обмеженість у залученні зовнішніх інвестицій та потребу в удосконаленні цифрової присутності бренду. Основними можливостями для розвитку є розширення франчайзингової мережі, вихід на нові регіональні ринки, впровадження інноваційних технологій обслуговування клієнтів та розвиток партнерських програм. Потенційні загрози пов'язані з нестабільністю ринкової кон'юнктури, посиленням конкуренції та можливими ризиками порушення стандартів франчайзі.

Таким чином, ТОВ «АРСЕНАЛ-ЦЕНТР» має усі необхідні передумови для впровадження франчайзингової стратегії як інструменту сталого зростання. Вона дозволить зміцнити конкурентні позиції підприємства, забезпечити стабільне фінансове зростання, оптимізувати витрати та створити нові можливості для партнерської взаємодії, сприяючи формуванню національної мережі під брендом компанії.

Франчайзинг розглядається як стратегічний напрям розвитку ТОВ «АРСЕНАЛ-ЦЕНТР», що дозволяє масштабувати бізнес із мінімальними інвестиціями з боку головного підприємства та забезпечує стабільний дохід від роялті. Для реалізації франчайзингової моделі передбачено капітальні вкладення франчайзі, які включають витрати на оренду приміщення, придбання обладнання, меблів, комп'ютерної техніки, касового апарату та базових канцелярських засобів. Для торгівельної точки сумарні початкові інвестиції складають близько 90-100 тис. грн, для виробничої точки - понад 1,1 млн грн із урахуванням ліній для виробництва металочерепиці, профнастилу та іншого обладнання.

Розмір роялті встановлений на рівні 5% від місячної виручки для торгівельних франчайзі та 10% для виробничих партнерів. Така диференціація відображає більший обсяг обороту та відповідальність виробничих франчайзі. З цих відсотків приблизно 2% спрямовуються на маркетингові заходи та просування бренду, 1-2% - на супровід франчайзингової моделі та підтримку партнерів, а решта становить прибуток головного підприємства.

Строк окупності інвестицій для торгівельної точки при прогнозованих витратах та виручці складає приблизно 12-14 місяців, тоді як для виробничої точки, з урахуванням великих капіталовкладень і масштабів виробництва, - близько 3-3,5 років. Очікуваний чистий прибуток франчайзера від роялті і додаткових надходжень від поставок сировини та готової продукції забезпечує стабільний фінансовий дохід і сприяє зростанню ринкової присутності ТОВ «АРСЕНАЛ-ЦЕНТР».

Таким чином, франчайзингова модель поєднує вигоди для обох сторін: франчайзі отримує готову бізнес-модель із відпрацьованими стандартами та прогнозованим строком окупності, а ТОВ «АРСЕНАЛ-ЦЕНТР» - стабільний дохід від роялті, розширення ринку збуту та зміцнення бренду на національному рівні.

Висновки. Франчайзинг є ефективною стратегією масштабування для підприємств в Україні, зокрема для ТОВ «АРСЕНАЛ-ЦЕНТР». Аналіз показав, що підприємство має стабільну виробничо-збутову структуру та ресурсний потенціал для розвитку як торговельних, так і виробничих франчайзі. Фінансові показники - капітальні вкладення, роялті, строк окупності та прибуток франчайзера - підтверджують економічну доцільність моделі. Франчайзинг забезпечує розширення ринку, підвищення впізнаваності бренду та додаткові доходи для головного підприємства, водночас потребуючи контролю за якістю та вибору надійних партнерів. Це робить франчайзинг реалістичним і ефективним інструментом довгострокового розвитку та зміцнення конкурентних позицій компанії.

Література

1. Швиданенко Г. О., Васильков В. Г., Гончарова Н. П. Економіка підприємства: підручник / ред. Г. О. Швиданенко. Київ : КНЕУ, 2009. 816 с.
2. Носаченко І. М. Франчайзинг як спосіб поширення бізнесу. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2011. Вип. 2 (15). С. 76–81.
3. Цират А. Франчайзинг и франчайзинговый договор: Навчально-практичний посібник. Київ: Істина, 2002. 240 с.
4. Козачук М. Франчайзинг як метод залучення інвестицій. *Ринок цінних паперів України*. 2010. № 11/12. С. 53–56.

Кутасєвіч А. С.

Бізнес-економіка, 6 курс

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Науковий керівник – канд. екон. наук, доц. Шевчук Н. В.

НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА

Вступ. Ефективність використання ресурсів підприємства є одним із ключових чинників забезпечення його конкурентоспроможності та стійкого розвитку. В умовах постійних трансформацій зовнішнього середовища, зростання вартості матеріальних, енергетичних та трудових ресурсів, а також посилення глобальної конкуренції питання раціонального їх використання набуває особливої актуальності. Недостатньо лише володіти необхідними ресурсами – важливо забезпечити їх оптимальний розподіл та максимальну віддачу, що дозволить підприємству досягати стратегічних цілей за мінімальних витрат.

Значний внесок у вирішення проблеми підвищення ефективності використання ресурсів підприємств зробили як зарубіжні, так і вітчизняні вчені-економісти: Л. І. Абалкін, М. І. Баканов, Л. А. Белаков, С. Л. Брю, Б. Голд, З. П. Двудіт, М. Долішній, С. Ейлон, Л. Л. Єрмолович, Д. Г. Заруба, І. Я. Кац, та інші. В опублікованих працях висвітлено погляди авторів на сутність поняття “ефективність”; досліджено фактори формування основних економічних показників, підходи до оцінювання ефективності використання ресурсів, запропоновано методи підвищення ефективності використання ресурсів підприємств.

Метою роботи є обґрунтування напрямів підвищення ефективності використання ресурсів підприємства на основі систематизації теоретичних підходів та аналізу практичних аспектів їх застосування в сучасних умовах господарювання.

Результати. У науковій літературі існує низка підходів до трактування поняття «ефективність використання ресурсів». Одні автори пов’язують його переважно з економічними показниками (співвідношенням витрат і результатів), інші – з комплексним відображенням соціальних, екологічних та управлінських факторів. Такі підходи свідчать про те, що ефективність розглядається не лише як досягнення певного економічного результату, а й як здатність підприємства забезпечити стає функціонування з урахуванням ресурсних обмежень і потреб зовнішнього середовища.

Проблематика ефективності використання ресурсів підприємства посідає ключове місце в економічній науці та практиці управління. Адже саме оптимальне залучення та раціональний розподіл трудових, матеріальних, фінансових та енергетичних ресурсів визначає не лише короткострокові результати діяльності, а й перспективи довгострокового розвитку підприємства.

Ще класики економічної науки наголошували, що обмеженість ресурсів є фундаментальною умовою існування економіки. Так, П. Самуельсон визначав економіку як

«науку про вибір у світі обмежених ресурсів». Відтак, питання їх ефективного використання є базовим як у мікроекономічному, так і в макроекономічному контексті.

У сучасній літературі категорія «ефективність» розглядається як багатовимірне поняття. В економічному словнику за ред. Н. Гладинець [1] ефективність визначається як «співвідношення отриманого результату та витрат ресурсів, необхідних для його досягнення».

У міжнародній практиці питання ефективності тісно пов'язане зі стандартизацією управління. Наприклад, у стандарті ISO 9000:2007 ефективність визначається як «ступінь реалізації запланованих заходів і досягнення запланованих результатів при оптимальному використанні ресурсів». Це означає, що ефективність має не лише кількісний, але й якісний вимір, оскільки пов'язана з раціональною організацією процесів та їх відповідністю встановленим стандартам.

Таким чином, у науковій літературі простежується кілька підходів до визначення ефективності використання ресурсів[3]:

1. Класичний економічний підхід – розглядає ефективність як співвідношення результату до витрат (продуктивність праці, фондівіддача, рентабельність).

2. Комплексний підхід – інтегрує економічні, соціальні та екологічні аспекти, розглядаючи ефективність як здатність забезпечувати стійкий розвиток підприємства.

Поняття «ефективність використання ресурсів» є багатограним. У традиційному розумінні воно пов'язане з економічним співвідношенням результатів діяльності до витрат, тобто показує, наскільки продуктивно підприємство використовує наявні ресурси для досягнення своїх цілей. Проте сучасна економічна наука розглядає цю категорію значно ширше — як систему, що поєднує економічні, управлінські, екологічні та соціальні аспекти розвитку підприємства.

З позиції ресурсного підходу, ефективність є не лише результатом правильного використання ресурсів, але й показником здатності підприємства забезпечувати їх відновлення, модернізацію та стратегічний перерозподіл. Це означає, що управління ресурсами повинно мати не короткостроковий, а довгостроковий, стратегічний характер, орієнтований на забезпечення сталого розвитку.

Розрізняють три основні рівні ефективності використання ресурсів[2]:

- операційний, який характеризує ефективність безпосередньо у виробничих процесах — продуктивність праці, фондівіддачу, енергоємність продукції;

- тактичний, що пов'язаний з оптимізацією витрат, логістики, управління запасами та потоками;

- стратегічний, який відображає здатність підприємства формувати конкурентні переваги через інновації, гнучкість і стійкість до зовнішніх викликів.

У межах концепції сталого розвитку ефективність використання ресурсів трактується як досягнення економічного зростання при одночасному зниженні негативного впливу на довкілля та раціональному використанні природних ресурсів. Відповідно до стратегії «Europe 2020», ресурсна ефективність визначається як спроможність економіки забезпечувати добробут суспільства за рахунок зростання продуктивності ресурсів та зменшення екологічного навантаження.

Ефективність ресурсокористування безпосередньо впливає на екологічну стійкість підприємства. Зниження обсягів енергоспоживання, впровадження технологій повторного використання матеріалів, скорочення шкідливих викидів та утилізація відходів є не лише соціально відповідальними діями, але й чинниками економічної вигоди. Екологічно орієнтована діяльність сприяє формуванню позитивної репутації, залученню інвестицій і доступу до міжнародних ринків, де вимоги до екологічної відповідальності є все більш жорсткими.

Важливим чинником підвищення ефективності використання ресурсів виступає також інноваційна діяльність. Вона забезпечує оновлення техніко-технологічної бази виробництва, зменшення енергоємності, зростання продуктивності праці та якості продукції. Підприємства, що активно впроваджують інновації, здатні швидше реагувати на зміни ринку, адаптувати свої

ресурси до нових умов і мінімізувати ризики, пов'язані з нестачею сировини чи зростанням її вартості.

Слід також відзначити роль людського капіталу у формуванні ефективного ресурсного потенціалу підприємства. Кваліфікований персонал, належна система мотивації, корпоративна культура та навчання працівників визначають здатність організації ефективно використовувати наявні ресурси й створювати нові. У сучасних умовах людський фактор перетворюється на один із найважливіших елементів підвищення загальної ефективності діяльності.

Не менш значущим є фінансовий аспект ефективності. Високий рівень ресурсної результативності сприяє підвищенню рентабельності, зниженню собівартості продукції, покращенню структури витрат і забезпеченню стабільного фінансового стану підприємства. Це створює можливості для реінвестування у модернізацію, розширення виробництва та підвищення конкурентоспроможності.

Висновки. Отже, ефективність використання ресурсів підприємства є комплексним результатом взаємодії економічних, організаційних, технологічних, соціальних та екологічних чинників. Її підвищення вимагає системного підходу, який передбачає інтеграцію інноваційних технологій, удосконалення управлінських процесів, залучення персоналу до оптимізації ресурсних потоків і стратегічне планування розвитку.

У підсумку, ефективне використання ресурсів можна визначити як здатність підприємства забезпечувати сталий розвиток шляхом гармонійного поєднання економічної доцільності, соціальної відповідальності та екологічної безпеки. Саме така модель дозволяє сформувати конкурентні переваги на сучасному ринку й забезпечити стабільне зростання в довгостроковій перспективі.

Література

1. Гладинець Н. І. Роль інноваційної складової системи стратегічного управління підприємством туристичного бізнесу. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. № 10. С. 48-53.
2. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. №12. С. 174–177.
3. Цемашко Ю.С. Цільовий підхід до визначення економічних результатів діяльності підприємств. *Економіка та підприємництво*. 2016. Вип. 36-37. С. 187-196.

Лисоконь А.Ю.

*Підприємництво, торгівля та біржова діяльність, 4 курс
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник - канд. екон. наук, доц. Малярчук О.Г.*

ВИКОРИСТАННЯ “ЗЕЛЕНИХ” ТЕХНОЛОГІЙ ЯК НАПРЯМ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ

Вступ. Глобальні кліматичні зміни, вичерпання природних ресурсів та необхідність забезпечення сталого розвитку зумовлюють глибоку трансформацію сучасної економіки. У цьому контексті дедалі більшої актуальності набуває впровадження “зелених” технологій — інноваційних рішень, спрямованих на раціональне використання ресурсів, енергоефективність та зменшення негативного впливу на довкілля. Аграрний сектор України, будучи одним із провідних напрямів національної економіки, водночас характеризується високою екологічною вразливістю. Інтенсивне застосування агрохімікатів, неефективне землекористування та значне енергоспоживання спричиняють деградацію ґрунтів, забруднення водних ресурсів і атмосферного повітря. У зв'язку з цим, перехід до екологічно орієнтованих інноваційних технологій є критично важливим для збереження природного середовища та підвищення стійкості сільськогосподарського виробництва [4].

Поняття “зелених” технологій в аграрному секторі України широко представлена у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, серед яких: Лупенко Ю. О., Шпичак О. М., Месель-Веселяк В. Я., Павленко О. І., Прокопенко К. О., Караєв С. О., Хаустова В. Є., Бунтова Н. В., а також міжнародних дослідників — Рокстрьом Й., Дейлі Г., Портер М., Штарк Г. та інші. У своїх роботах вони всебічно аналізують сутність екологічно орієнтованих інновацій, особливості їх впровадження в аграрне виробництво, економічні переваги використання альтернативних джерел енергії, а також роль технологічної модернізації у забезпеченні сталого розвитку сільського господарства.

Метою даного дослідження є аналіз доцільності впровадження “зелених” технологій в аграрному секторі як ефективного інструменту розвитку інноваційного підприємництва. Такий підхід сприяє не лише екологічній модернізації галузі, а й забезпечує довгострокове економічне зростання та підвищення конкурентоспроможності аграрного виробництва.

Концепція “зеленої економіки” постала як альтернатива традиційній моделі розвитку, що базується на надмірному споживанні природних ресурсів. Її головна мета — гармонізація економічного зростання з екологічною безпекою та соціальною відповідальністю [2].

Результати: У ході дослідження встановлено, що впровадження “зелених” технологій є одним із ключових чинників інноваційного розвитку аграрного сектору України, оскільки саме ці технології забезпечують поєднання економічної ефективності та екологічної безпеки виробництва. Аналіз сучасних підходів показав, що екотехнології сприяють комплексному підвищенню продуктивності аграрних підприємств та формуванню нової моделі сталого господарювання.

У цьому контексті “зелені” технології виступають як ключовий інструмент реалізації принципів зеленої економіки. Вони охоплюють широкий спектр інновацій — від енергозберігаючих рішень і технологій утилізації відходів до біотехнологій, систем водозбереження, альтернативної енергетики та методів точного землеробства. У сільськогосподарському виробництві впровадження “зелених” технологій сприяє комплексному покращенню галузі. Зокрема, вони дозволяють підвищити продуктивність і ефективність аграрних процесів, оптимізувати споживання енергетичних та водних ресурсів, зберегти родючість ґрунтів, зменшити рівень забруднення навколишнього середовища та забезпечити вищу якість кінцевої продукції [5].

Інноваційне підприємництво в аграрному секторі виходить за межі простого впровадження новітньої техніки. Воно передбачає формування нової бізнес-екосистеми, в якій ключову роль відіграють знання, технологічні інструменти, стратегічне партнерство та соціальна відповідальність. Такий підхід орієнтований не лише на економічну ефективність, а й на довгострокову екологічну та соціальну сталість аграрного розвитку.

У сільському господарстві України впровадження “зелених” технологій охоплює кілька ключових напрямів, кожен із яких сприяє підвищенню екологічної ефективності та сталості агровиробництва. Одним із таких напрямів є використання відновлюваних джерел енергії, зокрема сонячної, вітрової та біоенергетики. Застосування цих рішень у фермерських господарствах дозволяє значно скоротити енергетичні витрати та забезпечити автономність у споживанні енергії. Особливої уваги заслуговують біогазові установки, які працюють на основі органічних відходів тваринництва. Вони не лише генерують енергію, а й ефективно вирішують проблему утилізації гною та інших біологічних залишків.

Іншим перспективним напрямом є точне землеробство, що базується на інтеграції цифрових технологій у аграрні процеси. Використання GPS-навігації, супутникового моніторингу, сенсорних систем, дронів та аналітичних платформ дозволяє раціонально управляти ресурсами — насінням, водою, добривами та засобами захисту рослин. Це сприяє зниженню виробничих витрат і зменшенню екологічного навантаження на агроєкосистеми [3].

Третій важливий напрям — розвиток органічного виробництва, яке передбачає повну відмову від хімічних добрив і пестицидів. Україна має значний потенціал у цій сфері, адже площа сертифікованих органічних земель уже перевищила 400 тисяч гектарів. Зростаючий попит з боку європейських споживачів відкриває нові можливості для експорту органічної

продукції, що робить цей напрям не лише екологічно доцільним, а й економічно вигідним для українських фермерів.

У сучасному аграрному виробництві біотехнології відіграють дедалі важливішу роль, особливо у вирощуванні сільськогосподарських культур. Застосування біологічних препаратів сприяє оздоровленню ґрунтів, стимулює природні механізми живлення рослин і забезпечує їх захист без використання агресивних хімічних засобів. Такий підхід дозволяє не лише знизити витрати на агрохімію, а й підвищити екологічну безпеку виробництва.

Паралельно з цим активно розвивається цифровізація агробізнесу. Інтеграція сучасних ІТ-рішень — таких як технології AgTech, системи SmartFarm, мобільні додатки та хмарні сервіси — відкриває нові можливості для управління аграрними процесами. Завдяки цим інструментам фермери можуть аналізувати кліматичні ризики, прогнозувати врожайність та контролювати виробничі операції в режимі реального часу. Це забезпечує більшу адаптивність до зовнішніх змін і підвищує конкурентоспроможність аграрних підприємств на ринку [5].

Впровадження екологічно орієнтованих інновацій у сільське господарство забезпечує багатогранний економічний і соціальний ефект. Зокрема, такі технології дозволяють суттєво скоротити виробничі витрати на енергоресурси — у межах 20–40%, зменшити обсяги викидів парникових газів, а також підвищити урожайність на 15–25% завдяки застосуванню методів точного землеробства. Крім того, розвиток “зелених” рішень сприяє створенню нових робочих місць у сферах переробки та екотехнологій, покращує імідж підприємств серед споживачів і партнерів, а також відкриває доступ до міжнародних програм фінансування, таких як Horizon Europe чи EBRD Green Economy Programme [4].

Попри очевидні переваги, практична реалізація екотехнологій в Україні стикається з низкою системних бар’єрів. Серед них — відсутність ефективної державної політики щодо підтримки інноваційних аграрних стартапів, обмежений доступ малих і середніх підприємств до фінансових ресурсів, низький рівень обізнаності фермерів про економічні вигоди “зелених” рішень, недосконале нормативне регулювання у сфері сертифікації екологічної продукції, а також дефіцит кваліфікованих кадрів, які володіють сучасними знаннями в галузі екологічного менеджменту [1]. Подолання цих викликів потребує комплексного підходу, що включає державну підтримку, розвиток освітніх ініціатив, активізацію науково-дослідної діяльності та формування партнерств між бізнесом, університетами й місцевими громадами. Такий підхід здатен забезпечити системне впровадження “зелених” інновацій і сприяти сталому розвитку аграрного сектору України.

Висновок. Використання “зелених” технологій у сільському господарстві є стратегічним напрямом інноваційного підприємництва, який поєднує економічну ефективність із екологічною відповідальністю. Такий підхід формує основу сталого розвитку аграрного сектору, підвищує конкурентоспроможність продукції, стимулює розвиток експорту та створює нові можливості для підприємців. Україна має всі передумови, щоб стати одним із лідерів “зеленої” трансформації агросектору у Східній Європі. Для цього необхідно забезпечити підтримку екологічних інновацій, сприяти розвитку технологічних кластерів і стимулювати молодь до створення екостартапів.

Література

1. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Стратегія розвитку сільського господарства України до 2030 року. Київ, 2022. URL:<https://minagro.gov.ua>
2. Караєв С. О. Зелені технології як основа сталого розвитку економіки України *Економіка і держава*. 2021. № 10. С. 22–28.
3. Лупенко Ю. О., Месель-Веселяк В. Я. Інноваційна діяльність в аграрному секторі економіки: сучасні тенденції та пріоритети розвитку *Економіка АПК*. 2022. № 4. С. 5–17.
4. World Bank. Green Innovation and Sustainable Agriculture in Eastern Europe and Central Asia. Washington, 2023. — URL:<https://www.worldbank.org>
5. Павленко О. І. Екоінновації в сільському господарстві як фактор конкурентоспроможності аграрного бізнесу *Бізнес Інформ*. 2020. № 9. С. 110–116.

ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ КОНДИТЕРСЬКОГО РИНКУ

Вступ. Для великого кондитерського виробника з кількома фабриками, власною роздрібною мережею та експортом ключовим є вміння швидко перетворювати ідеї на продукти, які продаються і генерують стабільний дохід. В українській галузі чітко простежується сезонність попиту: зростання реалізації починається восени й тримається взимку, що підказує робити ставку на сезонні лінійки, подарункові набори та святкові викладки [1, с. 953–955]. У таких умовах капіталізація ідей має спиратися на поєднання перевірки попиту, коректного маркування та доступних для підприємства інструментів фінансування.

Огляд фахових статей. Українські дослідження підтверджують значущість кондитерського виробництва у харчовій промисловості та відмічають «сезонну хвилю» продажів, що посилюється у вересні–грудні [1, с. 953–956]. Фахова література акцентує на трьох практичних засадах успіху великих виробників: модернізація ліній, постійне оновлення асортименту й розвиток експорту (в т.ч. через подарункові набори та короткі лімітовані серії) [2, с. 399–401]. Для обґрунтування інвестиційних рішень українська школа рекомендує починати з чіткого бізнес-плану як інструменту ухвалення рішень і комунікації з фінансовими інституціями [3, с. 2–3]. Нормативні вимоги до інформації для споживачів (склад, алергени, поживна цінність, маркування для дистанційної торгівлі) визначені Законом № 2639-VIII [4, ст. 6–7], а в період воєнного стану діють офіційні роз'яснення щодо тимчасових спрощень у разі вимушених змін рецептури [5].

Мета дослідження. Запропонувати прикладну модель капіталізації бізнес-ідей для великого кондитерського підприємства (типу «кілька фабрик + власна роздрібна мережа + експорт»), яка поєднує швидко перевірку попиту, належну підготовку до реалізації (маркування, асортимент) і комбіноване фінансування масштабування.

Результати дослідження. Капіталізація бізнес-ідей у великому кондитерському підприємстві досягається через керовану «доріжку» від підтвердження попиту до фінансування зростання. На першому етапі доцільно відбирати ідеї з коротким циклом повернення коштів: сезонні подарункові набори (зима, Великдень, «перший дзвоник») та обережні «здоровіші» варіанти у звичних формах (плитка, батончик, печиво). Такі лінійки природно вписуються у підтверджену сезонність і не руйнують ядро портфеля [1, с. 953–956; 2, с. 401–402]. Пілотні партії розумно виготовляти на чинному устаткуванні або через ко-пакера, аби зменшити первинні витрати та швидко отримати сигнали з ринку.

Другий етап — швидка перевірка попиту. Використовуються прості експерименти у фірмових магазинах і онлайн-каналі: варіації ціни, дизайну упаковки, наповнення наборів. Рішення «масштабувати / доопрацювати / відхилити» приймаються на основі трьох базових показників: швидкість продажів, валова маржа та частка повторних покупок/передзамовлень. Такий підхід відображає класичну логіку української методики бізнес-планування — ухвалювати інвестиційні рішення після зіставлення очікуваних результатів з ресурсними обмеженнями [3, с. 2–3].

Третій етап — підготовка до реалізації з дотриманням норм законодавства. Маркування слід відразу готувати «як у великого виробника»: повний склад, виділення алергенів, харчова цінність, ідентифікація партій; для дистанційної торгівлі вся інформація має бути доступною споживачу до покупки [4, ст. 6–7]. Якщо через воєнні обставини змінюється рецептура, застосовуються офіційні роз'яснення щодо тимчасових спрощень у межах воєнного стану — як виняток і з належною фіксацією причин та строків [5].

Четвертий етап — формування «якірного» асортименту й виробничої програми. На кожен сезон варто мати стабільний «якірний» набір (продукт, що забезпечує прогнозований обсяг продажів) і 1–2 «новинки-сплески», які створюють інфопривід для полиці та онлайн-вітрини. Для туристичних локацій і duty-free доцільно передбачити сувенірні упаковки. Ці кроки відповідають рекомендаціям щодо інноваційного оновлення портфеля та візуального мерчандайзингу на полицях [2, с. 402–403].

П'ятий етап — фінансування масштабування. Для великого кондитерського підприємства практичною є комбінована модель: факторинг під відстрочки торговельних мереж (прискорення обігу коштів), лізинг пакувального/етикетувального устаткування (оновлення ліній без пікового капексу) та державна програма «Доступні кредити 5–7–9%» для модернізації та поповнення обігових, включно з опціями рефінансування [6; 7; 8, с. 1–2; 9]. Поєднання цих інструментів дозволяє синхронізувати виробничий цикл із графіками надходжень від мереж і не перевантажувати касовий потік у пікові сезони.

Загалом запропонована модель робить процес капіталізації прозорим: кожен наступний етап розпочинається лише після отримання коректних результатів попереднього. Це знижує ризик «перевиробництва» неперевіраних SKU, забезпечує регуляторну відповідність і підвищує шанси на успішне кредитування/лізинг завдяки доказовій базі попиту.

Додатково зазначимо, що в умовах війни значна частина українських підприємств стикнулася з розривами логістики, нестачею сировини, падінням оборотності та стисканням маржі; проте стійкі підприємства продовжують роботу, коригують портфель і підтримують платоспроможність. Публічні кейси українського бізнесу демонструють можливість швидких операційних адаптацій навіть за шоків зовнішнього середовища, що підтверджує важливість запропонованих інструментів і дисципліни впровадження [2, с. 399–401].

Ключові переваги запропонованої моделі:

- Безперервність функціонування: перевірка попиту малими серіями зменшує ризик касових розривів і накопичення «мертвих» запасів [3, с. 2–3].
- Кредитоспроможність: документовані результати пілотів і прозоре маркування полегшують діалог із банками та лізинговими підприємствами [4, ст. 6–7; 7].
- Інвестпривабливість: поетапна капіталізація ідей (попит → виробництво → збут → фінансування) формує зрозумілу історію для партнерів та інвесторів [6; 8].
- Конкурентна перевага: регулярні сезонні серії та «новинки-сплески» підсилюють видимість бренду, тоді як «якірний» набір стабілізує обсяги [1, с. 953–956; 2, с. 402–403].

Висновки. Отже, капіталізація бізнес-ідей у великому кондитерському підприємстві має базуватися на послідовній моделі: від відбору ідей під сезонний попит — через швидкі пілоти та коректне маркування — до комбінованого фінансування масштабування (факторинг, лізинг, «5–7–9%»). Такий підхід узгоджується з вітчизняними дослідженнями ринку, класичною логікою українського бізнес-планування та чинними вимогами до інформації для споживачів [1; 2; 3; 4; 5]. Запропонована модель знижує операційні та регуляторні ризики, робить зростання передбачуванішим і підвищує стійкість підприємства в умовах невизначеності.

Література

1. Назарова О. Ю., Чуприна О. А. Сучасний стан кондитерського виробництва як сегменту харчової промисловості. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 16. С. 953–958. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/145.pdf (дата звернення: 03.11.2025).
2. Єрмак С. О., Плотницька В. В. Інноваційні аспекти розвитку ринку кондитерських виробів України. БізнесІнформ. 2016. № 11. С. 398–403. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2016-11_0-pages-398_403.pdf (дата звернення: 03.11.2025).
3. Покропивний С. Ф., Соболев С. М., Швиданенко Г. О., Шапринська Л. М. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування. Київ: КНЕУ, 2001. 160 с. URL (PDF):

<https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/49ed78cf-1903-4c94-8d30-d42e24047873/content>

(дата звернення: 03.11.2025).

4. Закон України «Про інформацію для споживачів щодо харчових продуктів» від 06.12.2018 № 2639-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2639-19> (дата звернення: 03.11.2025).

5. Держпродспоживслужба. Безпечність харчових продуктів: особливості маркування харчової продукції у період дії воєнного стану. 14.05.2024. URL: <https://dpss.gov.ua/news/bezpechnist-kharchovykh-produktiv-osoblyvosti-markuvannia-kharchovoi-produktsii-u-period-dii-viiskovoho-stanu> (дата звернення: 03.11.2025).

6. Дія.Бізнес. Що таке факторинг? URL: https://business.dija.gov.ua/finance/handbook/scho_take_factoring (дата звернення: 03.11.2025).

7. Дія.Бізнес. Що таке лізинг? URL: https://business.dija.gov.ua/finance/handbook/scho_take_lizing (дата звернення: 03.11.2025).

8. Фонд розвитку підприємництва. Програма «Доступні кредити 5–7–9%» (редакція від 31.10.2024). URL (PDF): <https://bdf.gov.ua/wp-content/uploads/2021/03/Prohrama-Dostupni-kredyty-5-7-9-31-10-24.pdf> (дата звернення: 03.11.2025).

9. Міністерство економіки України. «Доступні кредити 5–7–9%»: 63,4 млрд грн отримали підприємці з початку року (13.10.2025). URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/50fff8b3-2c9b-4e05-917a-5505f944ab3e?lang=uk-UA> (дата звернення: 03.11.2025).

Правдюк В.М.

«Економіка підприємства», 4 курс

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Науковий керівник - доцент, доктор філософії з підприємництва,

торгівлі та біржової діяльності, Кирилюк О.В.

ПОЗИТИВНИЙ ІМІДЖ ЯК ФАКТОР ЗАЛУЧЕННЯ КАПІТАЛУ ДЛЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Вступ. Імідж підприємства у сучасній економіці виступає одним із найвагоміших нематеріальних активів, який безпосередньо впливає на здатність бізнесу залучати необхідні ресурси для розвитку. Позитивний імідж не обмежується лише зовнішнім виглядом компанії, а являє собою комплексне явище, що охоплює репутацію, довіру, і загальне сприйняття організації цільовими аудиторіями. У контексті розвитку бізнесу позитивний імідж сприяє зміцненню довіри інвесторів, полегшує доступ до ринків зовнішнього капіталу, зменшує сприйняття ризику та знижує вартість залученого фінансування.

Актуальність дослідження цієї проблематики особливо зростає в умовах економічної нестабільності та жорсткої конкуренції за фінансові ресурси, коли репутаційний капітал стає одним із ключових факторів успішного розвитку підприємства. Дослідження світової практики демонструють, що компанії з позитивною репутацією мають чітку перевагу при залученні інвестицій та отриманні кредитів на більш сприятливих умовах, включаючи нижчі процентні ставки та довші терміни погашення. Вітчизняні підприємства, особливо у контексті поствоєнного розвитку й економічних викликів, потребують глибокого розуміння того, як управління іміджем безпосередньо впливає на інвестиційну привабливість, доступ до капіталу та загальну фінансову стійкість організацій [1, с. 104].

Мета дослідження полягає в глибокому аналізі ролі управління іміджем підприємства як фактора залучення капіталу та визначенні практичних і науково обґрунтованих підходів до його ефективного формування та підтримання в довгостроковій перспективі.

Результати. Імідж підприємства визначається як систематично сформований і послідовно підтримуваний у свідомості цільових аудиторій образ організації, що базується на матеріальних і нематеріальних характеристиках її діяльності, товарів/послуг та комунікацій з громадськістю. Формування позитивного іміджу підприємства сприяє не лише зміцненню

його ринкових позицій та конкурентоспроможності, але й залученню інвесторів, підвищенню лояльності клієнтів та адаптації організацій до викликів сучасної динамічної економіки [5, с. 444-446].

Основні складові іміджу включають чотири ключові виміри. Візуальний імідж - формується логотипом, корпоративними кольорами, дизайном упакування та інших матеріальних елементів бренду. Діловий імідж - пов'язаний із професіоналізмом менеджменту, якістю ділових відносин і репутацією компанії у ділових колах. Соціальний імідж - відображає активну участь компанії у корпоративній соціальній відповідальності та громадській діяльності. Внутрішній імідж - не менш важливий, формується корпоративною культурою, умовами праці персоналу та рівнем задоволеності співробітників. Щоб імідж дійсно працював на компанію, важливо підтримувати всі ці складові.

Позитивний імідж компанії дає можливість для залучення додаткових інвестицій, полегшує доступ до ринків зовнішнього капіталу, суттєво зменшує ризик банкрутства та знижує вартість залученого капіталу [2, с. 45-52]. Банківські установи та інвестори, приймаючи рішення про фінансування компанії, звертають значну увагу на репутацію та імідж організації як надійні показники стабільності, надійності та компетентності управління. Крім того, компанії з міцним іміджем демонструють більшу прозорість у веденні бізнесу, послідовно дотримуються етичних норм корпоративного управління, що істотно знижує сприйняття ризику з боку потенційних кредиторів, акціонерів та партнерів. Такі підприємства отримують доступ до дешевшого фінансування, можуть легше залучати довгострокові кредити на найменш обтяжливих умовах, розміщувати цінні папери на фондових біржах та встановлювати партнерські стосунки з провідними гравцями ринку.

Управління іміджем на різних етапах життєвого циклу підприємства вимагає комплексного та стратегічного підходу з урахуванням змін зовнішнього середовища та потреб різних груп стейкхолдерів [3, с. 23-25]. На кожному етапі розвитку використовуються різні інструменти та методи: від формування привабливої візуальної ідентичності та сильного бренду на початковому етапі до розвитку розгалужених комунікаційних каналів та активного посилення позицій на ринку на етапах розвитку та стабільності.

Також важливими компонентами стратегічного управління іміджем є розроблення чіткої і вдалої місії та цінностей компанії, які резонують з цільовою аудиторією. Тобто, активна комунікація з клієнтами, партнерами та громадськістю на всіх доступних платформах; системна участь у благодійних ініціативах та соціально значущих проектах; постійне забезпечення найвищої якості послуг та продукції; інвестування у професійний розвиток персоналу та укріплення їх цінностей.

Організаційно-методичні основи формування позитивного іміджу функціонують через комплекс маркетингових комунікацій, який включає стратегічні зв'язки з громадськістю, цільову рекламу та креативні PR-акції, адаптовані до особливостей різних цільових груп [4, с. 132-138].

Світова практика унаочнює, що компанії з позитивним, виробленим роками іміджем досягають значних конкурентних переваг порівняно зі своїми суперниками. Такі організації можуть впроваджувати інновації з більшою успішністю, легше залучати кваліфіковані кадри та надійних партнерів. Найголовніше, вони мають значно більше можливостей для успішного розширення на нові ринки, прориву в нові сегменти та отримання інвестиційного фінансування від великих фондів та міжнародних організацій.

У вітчизняному контексті численні приклади українських компаній підтверджують, що підприємства, які послідовно та цілеспрямовано працюють над формуванням та укріпленням позитивного іміджу, суттєво успішніше долають вплив економічних криз та політичної нестабільності, привертають увагу міжнародних партнерів та потенційних інвесторів.

Висновки. Управління іміджем є вирішальним та багатограним фактором, що впливає на здатність підприємства залучати необхідний капітал для розвитку та розширення. Позитивний імідж не просто підвищує конкурентоспроможність компанії на ринку, але й прямо та опосередковано впливає на її інвестиційну привабливість, доступ до різноманітних

джерел фінансування та вартість залученого капіталу на фінансових ринках.

Ефективне управління іміджем потребує комплексного та довгострокового підходу, що охоплює формування як внутрішніх, так і зовнішніх складових організаційного образу, активну комунікацію з усіма зацікавленими сторонами, послідовне дотримання принципів корпоративної соціальної відповідальності та постійне інвестування у репутаційний капітал.

Для українських підприємств, особливо у контексті розвитку після економічних криз та військових потрясінь, розуміння та реалізація стратегічного управління іміджем є найбільш надійною запорукою довгострокового розвитку, конкурентної стійкості та успіху в залученні необхідних фінансових ресурсів.

Література

1. Поліщук О. В. Основні фактори впливу на імідж підприємства та його значення для залучення капіталу. Вісник КНУТД. 2016. № 2. С. 104.
2. Кирилюк Т. С. Управління іміджем промислового підприємства в контексті цифрової трансформації. Вісник КПІ. 2025. № 1. С. 45–52.
3. Коваленко В. В. Ділова репутація та її вплив на фінансову стійкість підприємства. Академічний журнал. 2021. № 1. С. 23-25.
4. Колодка А. В. Комплексна схема управління іміджем підприємства на етапах його життєвого циклу. Вісник СумДУ. 2023. № 3. С. 132-138.
5. Марченко О. І. Шрамковська А. Г. Імідж як основа успішного функціонування підприємства в умовах ринкової економіки. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 1. С. 444-446.

Ханенко Я. О.

ОПП «Бізнес-економіка», 2 курс

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Науковий керівник – докт. екон. наук, проф. Бойченко К. С.

РОЛЬ ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЄКТІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Вступ. Проблематика стійкого розвитку підприємств значною мірою визначається здатністю суб'єктів господарювання формувати науково обґрунтовані інвестиційні рішення та забезпечувати їх реалізацію в умовах високої ринкової мінливості. У сучасній економічній думці стійкий розвиток розглядається як багатовимірна категорія, що охоплює фінансову, інноваційну, ресурсну, організаційну та стратегічну складові [1; 2]. Теоретичні підходи до формування стійкості базуються на концепціях адаптивності, збалансованого використання ресурсів, диверсифікації капіталу та ефективного управління ризиками.

Особливої уваги набувають питання підготовки й обґрунтування бізнес-проектів, оскільки ця діяльність є ключовим елементом стратегічного управління підприємством. Науковці підкреслюють, що інвестиційні рішення мають прийматися з урахуванням впливу на довгострокову конкурентоспроможність, фінансову стійкість та інноваційний потенціал [1; 3]. Обґрунтування бізнес-проектів дозволяє підприємству співставити альтернативні траєкторії розвитку, оцінити можливі сценарії, визначити раціональну структуру капіталу та забезпечити узгодженість цілей у межах стратегічних пріоритетів.

Метою дослідження є теоретичне та прикладне обґрунтування альтернативних моделей розвитку підприємства на основі інвестиційних бізнес-проектів, визначення їх фінансової ефективності та впливу на стійкість підприємства в середньостроковій перспективі.

Результати. Аналіз можливостей розвитку аграрного підприємства здійснено на основі двох альтернативних інвестиційних напрямів:

1. запуск мобільної біотехнологічної лабораторії
2. створення електронної платформи управління послугами

Таке поєднання є характерним для інноваційної моделі розвитку, що описується у роботах [1], [3], [5]. Перша альтернатива передбачає модернізацію технологічної інфраструктури, підвищення продуктивності та розширення географії обслуговування. Друга — спрямована на цифровізацію процесів, оптимізацію витрат та покращення взаємодії з клієнтами [4].

Порівняння прогнозних показників дає підстави стверджувати, що інноваційно-технологічна модель забезпечує вищу фінансову віддачу. Прогнозний NPV мобільної лабораторії становить 4,2–5,0 млн грн, тоді як для електронної платформи — лише 1,1–1,4 млн грн. Індекс прибутковості PI коливається на рівні 1,25–1,35 проти 1,12–1,18 відповідно. Ці розрахунки виконано за універсальною формулою дисконтованих грошових потоків:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - IC$$

Мобільна лабораторія створює мультиплікативний ефект у вигляді збільшення кількості клієнтів, розширення ринку, посилення R&D-активності та формування довгострокових конкурентних переваг [2], [5]. Електронна платформа натомість скорочує операційні витрати на 12–15 %, автоматизує документообіг і забезпечує гнучкість управління. Обидві альтернативи позитивно впливають на стійкість підприємства, проте різняться масштабом ефекту.

Отже, результати дослідження підтверджують, що обґрунтування бізнес-проектів є ключовим елементом стійкого розвитку підприємства. Порівняльний аналіз двох інвестиційних альтернатив довів, що інноваційно-технологічний проєкт мобільної лабораторії має значно вищий фінансовий та стратегічний ефект. Він забезпечує зростання доходів, посилення конкурентних позицій, підвищення фінансової стійкості та формування високої інноваційної спроможності підприємства. Електронна платформа, попри нижчі фінансові результати, також є важливим інструментом цифрової трансформації та оптимізації діяльності.

Таким чином, стійкий розвиток підприємства потребує поєднання інноваційного підходу, точного фінансового обґрунтування та системного аналізу альтернатив, що підтверджують концепції, викладені у працях [1]–[5].

Література

1. Бланк І. А. Фінансовий менеджмент підприємства. — Київ: Ніка-Центр, 2020. 640 с.
2. Кіндзерський Ю. В. Інноваційний розвиток промисловості: економічні засади та механізми. Київ: ІЕ НАНУ, 2020. 412 с.
3. Ковтун О. І., Гребешкова О. М. Стратегічне управління підприємством. Київ: КНЕУ, 2019. 384 с.
4. Дорош Н. І. Інвестиційний аналіз: теорія та практика. — Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2021. 356 с.
5. OECD. Innovation and Business Performance in Emerging Economies. — Paris: OECD Publishing, 2022. 210 p.

СЕКЦІЯ 3. ІННОВАЦІЇ ТА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНА ВЛАСНІСТЬ У ЦИФРОВУ ЕПОХУ

Модератор секції – *Лаврененко В.В.*, канд. екон. наук, професорка

Гавриш А.В.

*Публічне управління та адміністрування, 4 курс
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова
Науковий керівник – старший викладач кафедри
публічного управління та адміністрування Юричина І.А.*

РОЛЬ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙ В ПРИЙНЯТТІ РІШЕНЬ

У сучасному світі цифровізація є одним із ключових чинників підвищення ефективності управління та конкурентоспроможності організацій. Вона пронизує всі сфери діяльності – від фінансів і маркетингу до стратегічного менеджменту, трансформуючи підходи до ухвалення управлінських рішень.

Інноваційні технології, зокрема штучний інтелект, аналітика великих даних, хмарні обчислення та бізнес-аналітика (BI-системи), створюють нові можливості для керівників у плануванні, прогнозуванні та контролі. Проте ефективність таких рішень залежить не лише від технологічних інструментів, а й від готовності організацій адаптуватися до цифрових змін.

Питання цифровізації та інновацій в прийнятті управлінських рішень досліджувалося як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями, зокрема: Войтович Р. В., Дем'янчук О. І., Куйбіда В. С., Надрага В. І., Семенченко А. І., Тапскотт Д., Мергель І., та інші. Кожен із зазначених дослідників розкриває різні аспекти впливу цифрових технологій на процеси публічного управління - від організаційних змін та формування цифрової компетентності державних службовців до використання інноваційних аналітичних інструментів і систем підтримки прийняття рішень. Попри значну кількість наукових праць, питання цифровізації процесів ухвалення рішень залишається динамічним і потребує подальшого дослідження. Це обумовлено швидким розвитком технологій, появою нових ризиків (зокрема у сфері кібербезпеки), а також необхідністю адаптації нормативно-правової бази до сучасних цифрових реалій.

Метою даного дослідження є розкрити сутність цифровізації та інновацій у процесі ухвалення рішень, визначити їх роль у підвищенні ефективності управління підприємством.

Результати. Цифровізація в управлінні - це впровадження цифрових технологій у всі аспекти діяльності підприємства з метою підвищення ефективності процесів, точності даних та швидкості прийняття рішень. Цифрові інструменти дають можливість менеджерам ухвалювати рішення на основі достовірних даних у режимі реального часу, що сприяє зниженню ризиків та підвищенню якості управлінських дій [1].

Інновації у процесі ухвалення рішень охоплюють впровадження штучного інтелекту, машинного навчання, аналітики великих даних і систем підтримки рішень (Decision Support Systems). За даними Бондар А., інноваційні технології не лише прискорюють процес ухвалення рішень, а й підвищують стратегічну гнучкість підприємств, дозволяючи швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища [2].

Цифровізація процесів ухвалення рішень у державному секторі сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, прозорості дій посадових осіб, а також зміцненню довіри громадян до органів влади.

Одним із ключових аспектів цифрової трансформації є створення єдиних інформаційно-комунікаційних систем, що забезпечують обмін даними між різними відомствами. Такі системи дозволяють приймати рішення на основі актуальної та достовірної інформації,

скорочуючи час між отриманням даних і їх використанням у процесі управління. В Україні важливу роль у цьому відіграє платформа «Дія», яка інтегрує дані з різних джерел і надає аналітичну підтримку як громадянам, так управлінням.

Інновації в ухваленні рішень також проявляються через використання технологій штучного інтелекту (ШІ), аналітики великих даних (Big Data) та машинного навчання. Ці інструменти дозволяють державним службовцям моделювати різні сценарії розвитку подій, прогнозувати наслідки управлінських рішень і формувати більш обґрунтовані політики. Зокрема, ШІ допомагає автоматизувати процеси аналізу великих масивів інформації, що значно зменшує людський фактор і підвищує об'єктивність рішень.

Важливою складовою цифровізації є відкритість даних (Open Data). Публікація відкритих державних даних створює нові можливості для громадського контролю, розроблення електронних сервісів та формування аналітичних платформ для моніторингу політичних і соціально-економічних процесів. Це також сприяє більш активній участі громадян у процесах ухвалення рішень, оскільки цифрові інструменти дозволяють проводити електронні консультації, голосування чи петиції на національному та місцевому рівнях.

Цифровізація змінює не лише технічну сторону управління, а й організаційну культуру державної служби. Вона вимагає нових компетенцій від публічних службовців - уміння працювати з цифровими системами, розуміти принципи кібербезпеки, аналітики даних і штучного інтелекту. Тому держава має інвестувати у цифрову грамотність та інноваційне мислення працівників органів влади.

Разом із тим, цифрова трансформація прийняття рішень потребує належного правового регулювання. Необхідно забезпечити захист персональних даних, кібербезпеку, а також формування етичних стандартів використання технологій штучного інтелекту у сфері публічного управління.

Серед головних переваг цифровізації у сфері управління варто відзначити:

- підвищення швидкості та точності рішень через використання великих обсягів даних;
- зростання прозорості управлінських процесів і можливості моніторингу результатів у реальному часі;
- оптимізацію ресурсів завдяки автоматизації операційних процесів;
- зменшення впливу людського фактора на критичні рішення.

Однак впровадження цифрових технологій також супроводжується викликами: недостатнім рівнем цифрової грамотності персоналу, ризиками кібербезпеки та потребою у зміні організаційної культури. Як зазначають Лисак В. та співавтори у своїй роботі, цифровізація - це не лише технічне оновлення, а й системна трансформація бізнес-моделі підприємства [3].

Висновки. Отже, цифровізація та інновації відіграють вирішальну роль у сучасному процесі прийняття управлінських рішень. Вони забезпечують підприємствам новий рівень аналітичних можливостей, дозволяють швидко реагувати на зміни ринку та знижують ризики прийняття помилкових рішень. Водночас успіх цифрової трансформації залежить від стратегічного бачення керівництва, готовності до інновацій і безперервного розвитку цифрових компетенцій персоналу.

Література

1. Гринчак Н. А., Горобець О. О. (2024). Вплив цифровізації на процес прийняття управлінських рішень у міжнародному бізнесі. *Статистика України*, 105 (2), 108–115.
2. Бондар, А., Толчева, Г., Білик, М., Славкова, О., & Симонов, В. (2024). Роль цифровізації в управлінні та ухваленні стратегічних рішень у сучасному менеджменті. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2(55), 214–227. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.55.2024.4349> (дата звернення: 11.11.2025).
3. Лисак, В. (2024). Цифровізація промислових підприємств: методики оцінювання та подолання викликів. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 332(4), 499–509. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-74> (дата звернення: 11.11.2025).

ОСОБЛИВОСТІ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Вступ. Цифрова економіка стає визначальним середовищем для функціонування медичних закладів, впливаючи як на організацію внутрішніх процесів, так і на характер взаємодії з пацієнтами, платниками та регуляторами. Прискорений розвиток інформаційних технологій, поширення електронних медичних записів, популяризація телемедицини, зростання обсягу медичних даних та необхідність підвищення ефективності управління формують нові вимоги до системи охорони здоров'я. Традиційні організаційно-економічні підходи дедалі частіше виявляються обмеженими, оскільки вже не здатні забезпечити необхідний рівень адаптивності й конкурентоспроможності. За таких умов трансформація бізнес-моделі медичного закладу перестає бути вибором і перетворюється на стратегічну потребу. Її сутність полягає не лише у впровадженні окремих цифрових інструментів, а у переосмисленні логіки створення, доставки та монетизації медичних послуг. Зміни стосуються водночас клінічних, адміністративних, фінансових і комунікаційних компонентів. Особливої актуальності ці процеси набувають в Україні, де з 2018 року відбувається системна перебудова механізмів фінансування через принцип «гроші йдуть за пацієнтом», а воєнний контекст створює додаткові виклики щодо доступності та безперервності медичної допомоги.

Метою роботи є аналіз ключових особливостей трансформації бізнес-моделі медичного закладу в умовах цифрової економіки та визначення тих організаційних, технологічних і управлінських змін, що забезпечують підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності медичних установ в сучасних умовах.

Одним із центральних аспектів цифрової трансформації є переорієнтація ціннісної пропозиції з «послуги як епізоду» на «послугу як тривалий досвід взаємодії». Пацієнт очікує не лише якісного лікування, а й зручності, доступності, швидкості та прозорості сервісу. Електронні кабінети, онлайн-запис, дистанційні консультації, автоматичні нагадування, можливість отримання результатів досліджень у цифровому форматі, все це ті елементи, що стають нормою конкурентного медичного обслуговування. Цінність перестає обмежуватися медичною маніпуляцією; вона формується на стику технологій, сервісу та персоналізованого підходу. Таким чином, цифровізація стимулює медичні заклади переосмислювати свою роль у житті пацієнта та формувати нові моделі довгострокової взаємодії [1].

Цифрові інструменти суттєво змінюють управління внутрішніми процесами в медичних закладах. Електронний документообіг, інтеграція медичних інформаційних систем, автоматизація реєстратури, логістики пацієнтів, лабораторних і діагностичних маршрутів дозволяють зменшити навантаження на персонал та знизити ризики помилок. У клінічному блоці впровадження цифрової діагностики, телемоніторингу хронічних пацієнтів, систем підтримки клінічних рішень допомагає підвищити точність та ефективність лікування. Крім того, цифрові інструменти посилюють управлінські можливості. Дані про завантаженість лікарів, тривалість візитів, вартість ресурсів, ефективність маршрутів пацієнтів дають змогу керівництву ухвалювати рішення на основі аналізу, а не інтуїції. Це створює підґрунтя для переходу від реактивного до проактивного управління. Цифрова економіка стимулює медичні заклади до появи нових джерел доходів. До традиційних клінічних послуг додаються:

- телемедичні консультації;
- дистанційний моніторинг пацієнтів з хронічними захворюваннями;
- індивідуалізовані програми здоров'я;
- цифрові пакети послуг (наприклад, щорічний моніторинг стану здоров'я з використанням цифрових інструментів);

- партнерські програми з роботодавцями;
- спільні проекти з ІТ-компаніями чи страховиками.

Зростає роль цифрової аналітики як засобу формування прогнозованого фінансового планування та оптимізації витрат. У результаті медичний заклад може забезпечити більш стабільну економічну модель, менш залежну від сезонності та непередбачуваних коливань попиту.

Трансформація бізнес-моделі неможлива без перегляду вимог до кваліфікації персоналу. Від лікарів очікують здатності працювати з цифровими інструментами, вести електронну документацію, застосовувати телемедичні методи. Адміністративний персонал має володіти навичками роботи з медичними інформаційними системами, CRM-платформами, системами аналітики. Тому цифрова культура стає стратегічним ресурсом закладу, а інвестиції в навчання необхідною передумовою трансформації [2].

Висновки. Умови цифрової економіки суттєво змінюють правила функціонування медичних закладів та потребують від них перегляду бізнес-моделі на всіх рівнях від сервісної логіки до організаційних процесів і системи монетизації. Цифровізація створює можливості для підвищення ефективності, якості медичних послуг та конкурентоспроможності установи, але водночас вимагає стратегічного мислення, інвестицій та готовності до довготривалих змін. Комплексна трансформація передбачає поєднання технологічних інновацій із управлінською модернізацією, розвитком цифрових компетенцій та переорієнтацією на потреби пацієнтів. Саме така модель дає змогу медичним закладам забезпечити стійкий розвиток у динамічному цифровому середовищі та підвищити свій внесок у зміцнення системи охорони здоров'я в цілому.

Література

1. Шевчук Н.В., Остапенко Є.В. Концептуальні засади аналізу бізнес-моделі медичного закладу. Вчені записки. 2025. Вип. 38. С. 263-274.
2. Javanmardi E., Maresova P., Xie N., Mierzwiak R. Exploring business models for managing uncertainty in healthcare, medical devices, and biotechnology industries. *Heliyon*. 2024. Volume 10, Issue 4. URL: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.cell.com/action/showPdf?pii=S2405-8440%2824%2901993-5> (дата звернення: 12.10.2025).

Гуржій К.О.

*Ритейл, трейдинг та мережевий бізнес, 5 курс,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – канд. екон. наук, доц. Кузьменко О.М.*

ОМНІКАНАЛЬНІСТЬ ЯК РУШІЙНА СИЛА СУЧАСНОГО РИТЕЙЛУ

Вступ. Тотальна цифровізація укорінюється в усі аспекти людського життя, що не дивно, і так само кардинально змінює парадигму споживання. Онлайн-середовище, відповідно, значно модифікує запити та вимоги споживачів із задоволення простих бажань на абсолютний імператив. Клієнту в наш час важливо отримати не просто товар чи послугу, а безшовний, інтегрований та максимально зручний досвід взаємодії з брендом, що також є логічним наслідком еволюції бізнес-середовища. Тут на поле бою виходять тактильний досвід традиційної купівлі та гнучкість онлайн-каналів, де в лідерах лишається цифровий простір з більшою адаптивністю, яка необхідна для сучасного темпу життя споживачів. І тут мова не про вибагливість, коли ми маємо зростання даного попиту, це є відображенням ключової цінності людини – час. Тобто в даному випадку, саме ефективний тайм-менеджмент стає тим вирішальним фактором, який змушує споживача обрати той канал, який би забезпечив йому найменші часові витрати.

З цього й народжується головний стратегічний виклик для ритейлерів: як знайти ту саму ідеальну точку конвергенції, де можна не просто додати ще один канал продажів, а змоги об'єднати всі канали комунікації в злагоджену екосистему. В даній ситуації потрібно створити таку інтеграцію, де можна буде забезпечити клієнту цілісний, емоційно комфортний досвід, і водночас підвищити операційну ефективність для ритейлера. Саме через фундаментальну цифрову трансформацію ритейлери сьогодні освоюють нові, більш технологічні шляхи зв'язку, прагнучи при цьому найголовнішого – утримати увагу споживача, який у сьогоденні, легко перемикається між платформами.

Метою даного дослідження є комплексне теоретичне обґрунтування омніканальності через систематизацію її сутності, етапів розвитку та ключових особливостей в контексті сучасного бізнесу.

Результати. Теоретичне осмислення омніканальності є основоположним для розуміння її сутності, еволюції та практичного застосування у сучасному бізнес-середовищі. Саме такий підхід дозволяє аналізувати це явище всебічно та поглиблено.

Жегус О. визначає омніканальність, як комплексний, цілісний та інтегрований підхід до організації бізнес-процесів обслуговування клієнтів, тобто омніканальна стратегія базується на єдиній платформі для всіх обраних каналів просування товарів. Тут вона дає можливість вільного переходу між фізичним, так званим стаціонарним об'єктом та віртуальним каналами, що відображається у класифікації товарообігу за каналами збуту [1, с. 67-68].

Рігбі Д. описує ключову відмінність омніканальності, що полягає в нівелювання відмінностей між цими каналами, при цьому забезпечуючи інтегрований досвід продажу, де поєднуються переваги фізичного простору з насиченим інформаційним середовищем Інтернету. Щоб забезпечити цю стратегію не достатньо буде лише конвергенції каналів, де традиційні торговці йдуть в онлайн, а цифрові бізнеси відкривають шоуруми, в даному випадку важливу роль має наявність саме єдиної платформи, що дозволяє акумулювати інформаційні потоки щодо поведінки клієнтів [2].

Омніканальність поступово набула статусу ключової стратегії виживання для бізнесу в умова сьогодення, спричинених воєнною агресією росії. Ковальчук С.В. слушно підкреслює, омніканальні підходи трансформувалися на життєву необхідність в українському ритейлі. Військові дії значно трансформують споживчу поведінку через змінну ціннісних пріоритетів, інфраструктурними втратами, що знижують доступ до фізичних торгових точок, дестабілізацію логістичних та комунікаційних ланцюгів. В даному випадку це перехід від стратегії ведення торгівлі, до можливості бізнесу елементарно втриматися на плаву. Тобто омніканальність тут є адаптаційним механізмом, що забезпечує безперервність операцій та оперативне перемикання між віртуальними та фізичними каналами. Це в свою чергу дає змогу більше оптимізувати вплив інфраструктурних втрат і в цілому підтримувати зв'язок зі споживачем, незважаючи на воєнну кризу [3, с. 25].

Тобто описуючи дану концепцію можна прийти висновку, що омніканальність, як прояв консолідації всіх наявних каналів, послугувало рятувальним колом для бізнесу в критичних умовах, і тут вже не йтиме мова про збереження часу чи зручності, а першочергово вона використовуватиметься для продовження життєдіяльності і можливості існування бізнесу в цілому.

Омніканальність є логічним продовженням цифровізації бізнесу, в першу чергу її формування відбулося через збільшення впливу диджиталізації, стрімке збільшення використання онлайн-каналів, таких як соціальні мережі, мобільні додатки та веб-сайти, з іншого боку інтеграція технологій, зокрема через впровадження CRM-систем, автоматизацію маркетингу та платформи для управління клієнтськими даними, що певним чином об'єднують інформацію з різних каналів. Також вирішальну роль звичайно з свого боку відіграв розвиток аналітики, де використовуються штучний інтелект та великі дані для аналізу поведінки споживачів і подальше покращення клієнтської взаємодії [3, с. 23].

Височин І. та Хмара А. виводять концепцію омніканальності з суто технічної площини, вони більш укорінюють ідею гуманізованого і соціального підходу у ритейлі. Тобто

центральною вимогою є реальна взаємодія, це певне перетворення у стратегію клієнтоорієнтованої комунікації. Дуже вдало підкреслюється, як через присутність ритейлера на різних платформах споживачі підсилюють свою довіру, інтерпретуючи для себе це, як фінансову стійкість та лідерську позицію бренду, тобто тут реалізується непрямий маркетинг, що утримує клієнта.

Персоналізація – найважливіший елемент омніканальності, також як важіль впливу й утримання клієнта, що реалізується через персональну цифрову подорож, звичайно ж підкріплену алгоритмами та технологіями, такими як-от крос-селл, наприклад [4, с. 94].

Отже, в даній концепції поглиблюється розуміння: омніканальність розглядається не лише як технічна база для каналів збуту, а як ментально обґрунтована потреба споживачів у наявності цих каналів. Такий підхід, що охоплює не лише поверхнєве підґрунтя, але й емоційну складову, однозначно закріплює необхідність присутності таких каналів та їхньої подальшої оптимізації у волатильному бізнес-середовищі.

Висновки. Отже, омніканальність є дуже логічним процесом в умовах цифровізації, що забезпечує зручність та підтримує зв'язок між споживачем та ритейлером. Це все забезпечується інтеграцією всіх каналів на єдиній платформі для створення безшовного досвіду завдяки диджиталізації, інтеграції технологій та розвиток аналітики, що забезпечує персоналізацію.

В наших умовах, в умовах війни і невизначеності, омніканальність є життєвою необхідністю бізнесу, певним адаптаційним механізмом, але не тільки як технологічна інтеграція, а як реальна взаємодія бренду зі споживачем та персоналізація, стратегія на омніканальність, виходить за межі технологічного тренду, вона стає ціннісно-орієнтованою стратегією, що в свою чергу відповідає на фундаментальні запити сучасної людини.

Література

1. Zhegus O. V. Integrated approach to organization of sales in retail. *Marketing and Management of Innovations*. 2017. № 1. С. 62–72. URL: <https://doi.org/10.21272/mmi.2017.1-06> (дата звернення: 12.11.2025).
2. Rigby, D. The future of shopping. *Harvard Business Review*. 2011. URL: <https://hbr.org/2011/12/the-future-of-shopping> (дата звернення 12.11.2025)
3. Ковальчук С. В. Омніканальність як актуальна концепція ведення бізнесу. *Herald of Lviv University of Trade and Economics Economic sciences*. 2025. № 81. С. 21–26. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-81-03> (дата звернення: 12.11.2025).
4. Iryna V., Ahata K. Omnichannel in improved profitability in retail. *Herald of Kyiv National University of Trade and Economics*. 2021. Vol. 140, no. 6. P. 89–98. URL: [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021\(140\)07](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021(140)07) (date of access: 12.11.2025).

Дерев'янка Я. Я.

ОПП «Бізнес-економіка і дата-аналітика», 2 курс
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – канд. екон. наук, проф. Ткаченко О. В.

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ ДИСТРИБ'ЮТОРА FMCG-ПРОДУКЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Вступ. У сучасних умовах прискореної цифровізації глобального економічного простору компанії-дистриб'ютори FMCG-продукції опиняються в центрі динамічних трансформацій, що охоплюють як внутрішні процеси управління, так і зовнішні механізми взаємодії з партнерами та споживачами. Поширення цифрових технологій сприяє переосмисленню традиційних логістичних моделей, автоматизації документообігу, використанню великих

даних для прогнозування попиту та ухвалення рішень. Це зумовлює необхідність дослідження адаптаційних механізмів, що дозволяють підвищити конкурентоспроможність дистриб'юторських компаній на ринку товарів повсякденного попиту. У таких умовах цифрова економіка виступає не лише інструментом оптимізації, а й каталізатором структурних змін у системі забезпечення постачання.

Метою даного дослідження є аналіз особливостей розвитку компанії-дистриб'ютора FMCG-продукції в умовах цифрової економіки, визначення ключових чинників цифрової трансформації, а також окреслення перспективних напрямів підвищення ефективності розвитку шляхом інтеграції сучасних цифрових технологій.

Результати. Процеси цифрової трансформації, які сьогодні охоплюють практично всі сфери бізнесу, істотно змінюють ринок дистрибуції FMCG-продукції. Однією з найважливіших передумов розвитку дистриб'юторських компаній є впровадження цифрових платформ, що забезпечують інтеграцію взаємодії між постачальниками, торговельними мережами, логістичними операторами та кінцевими споживачами. У цьому контексті електронний документообіг виступає фундаментальною складовою, адже сприяє прискоренню обміну даними, забезпечує прозорість комунікацій і дає змогу скоротити витрати, пов'язані з обробкою документів. Такі інструменти дозволяють уникати дублювання інформації та знижують імовірність технічних помилок.

Розвиток ERP-, WMS- та CRM-систем відіграє ключову роль у формуванні цифрової архітектури управління дистриб'юторськими компаніями. Використання таких систем забезпечує централізацію даних, автоматизацію складських операцій, контроль залишків, планування закупівель, управління дебіторською заборгованістю та аналіз ефективності роботи торговельних представників. Це сприяє підвищенню точності планування та оптимізації ресурсів, що особливо важливо для сегмента FMCG, де оборотність товарів є надзвичайно високою.

Цифровізація логістичних процесів передбачає застосування інструментів GPS-моніторингу транспорту, автоматизованих систем керування складом, роботизованих технологій комплектації замовлень, а також аналітичних рішень для прогнозування попиту й оптимізації маршрутів. Значного поширення набувають інтелектуальні системи аналізу даних, які на основі машинного навчання дозволяють прогнозувати поведінку споживачів, тенденції продажів і сезонні коливання. Упровадження таких інструментів дає змогу компаніям оперативніше реагувати на зміни кон'юнктури ринку, забезпечувати безперебійність постачання та уникати надлишкових запасів [1].

Особливістю розвитку FMCG-дистриб'юторів у цифровому середовищі є також зміна форм комунікації та взаємодії з партнерами. Поширення моделей електронної комерції, розвиток маркетплейсів і цифрових торговельних платформ потребує адаптації бізнес-процесів до нових форматів співпраці. Компанії-дистриб'ютори розширюють спектр послуг, що включають виконання замовлень для онлайн-каналів, інтеграцію з платформами електронної торгівлі та забезпечення швидкої логістики дрібних партій товарів. Водночас розвиток цифрових каналів надає змогу отримувати актуальні маркетингові дані, проводити ситуаційний аналіз та коригувати стратегію управління товарним портфелем.

Подальший розвиток компаній-дистриб'юторів у сфері FMCG також пов'язаний із активним використанням технологій інтегрованої аналітики, що дають змогу поєднувати внутрішні дані компанії з зовнішніми цифровими джерелами. Завдяки цьому формується можливість проводити більш глибокий ситуаційний аналіз ринку, виявляти закономірності споживчої поведінки та визначати потенційні точки зростання. Застосування таких інструментів сприяє не лише підвищенню точності управлінських рішень, а й оптимізації асортиментної політики, особливо в умовах високої волатильності ринку FMCG.

Окрему увагу привертає автоматизація процесів управління клієнтським сервісом, що передбачає використання чат-ботів, омніканальних комунікаційних платформ та систем

відстеження історії взаємодії з партнерами. Це забезпечує швидке вирішення операційних питань, підвищує рівень задоволеності клієнтів і формує можливість створення персоналізованих пропозицій для торговельних точок. У результаті компанія-дистриб'ютор отримує змогу підсилити конкурентні переваги завдяки більш точній адаптації сервісу до запитів різних сегментів ринку [2].

Важливою характеристикою цифрової трансформації є також підвищення рівня кібербезпеки, адже зростання обсягів даних та складності інформаційних систем збільшує ризики несанкціонованого доступу та порушення цілісності інформації. Компанії-дистриб'ютори змушені впроваджувати сучасні системи захисту, створювати резервні сховища даних, а також формувати політику інформаційної безпеки для всіх рівнів персоналу. Підвищення цифрової стійкості стає необхідною умовою безперервності бізнес-процесів і збереження довіри партнерів.

Ще однією тенденцією розвитку компаній дистриб'юторів FMCG-продукції є екосистемний підхід, що передбачає об'єднання різних учасників ринку в єдиному цифровому просторі. Такі екосистеми дозволяють дистриб'юторам координувати логістичні операції, здійснювати спільне планування попиту, оптимізувати завантаження транспортних засобів і скорочувати витрати в усьому ланцюгу постачання. Застосування екосистемних моделей формує нові форми партнерства та сприяє підвищенню адаптивності бізнесу до коливань ринку.

Висновки. Результати проведеного дослідження підтверджують, що цифрова трансформація стає ключовим чинником ефективного розвитку дистриб'юторських компаній FMCG-сегмента. Інтеграція цифрових інструментів дозволяє оптимізувати витрати, підвищувати точність прогнозування, покращувати якість обслуговування клієнтів і скорочувати час на виконання основних операцій. Водночас важливо враховувати, що цифровізація потребує інвестицій у навчання персоналу, підвищення цифрової компетентності працівників, а також модернізацію IT-інфраструктури.

Таким чином, можна зробити висновок, що розвиток компаній-дистриб'юторів FMCG у цифровому середовищі передбачає перехід від традиційних моделей управління до комплексних інтегрованих систем, заснованих на сучасних інформаційних технологіях. Цифрова економіка відкриває значні можливості для підвищення ефективності бізнес-процесів, однак водночас висуває нові вимоги до адаптивності, швидкості прийняття рішень та стратегічного планування. Подальші дослідження доцільно зосередити на аналізі ефективності впровадження цифрових рішень у реальних дистрибуційних компаніях, а також на оцінці впливу цифрових платформ на формування конкурентних переваг у сегменті FMCG.

Література

1. Deloitte. Digital Consumer Trends 2023: The evolving digital landscape. URL: <https://www.deloitte.com/uk/en/Industries/tmt/research/digital-consumer-trends-2023.html> (дата звернення: 12.11.2025).
2. OECD. The value of data in digital-based business models: measurement and economic-policy implications. Paris: OECD Publishing, 2022. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/08/the-value-of-data-in-digital-based-business-models-measurement-and-economic-policy-implications_0da65b17/d960a10c-en.pdf (дата звернення: 12.11.2025).

ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Вступ. Швидкі темпи розвитку цифрових технологій суттєво змінюють способи ведення бізнесу та формують нові вимоги до організації діяльності підприємств. Процес цифровізації торкнувся всіх сфер економіки і потребує від компаній переосмислення звичних підходів до побудови бізнес-процесів, комунікації зі споживачами та партнерами. Компанії, які не зможуть пристосуватися до умов цифрової економіки, можуть втратити свої позиції на ринку.

Актуальність обраної теми пояснюється тим, що сьогодні результативність діяльності компанії значною мірою визначається її спроможністю використовувати інноваційні цифрові технології та змінювати свої бізнес-моделі. Воєнний стан в Україні додатково підкреслив важливість цифровізації, оскільки саме компанії з гнучкими цифровими підходами до організації роботи змогли оперативніше адаптуватися до нових реалій.

Питання цифрової трансформації бізнес-моделей вивчали такі українські дослідники як Дергачова Г.М., Кравченко М.О., Воржакова Ю.П., Мандич О., Гринько П.Л., Коляденко С.В. та інші. Проте проблема пристосування бізнес-моделей вітчизняних підприємств до потреб цифрової економіки потребує додаткового дослідження з врахуванням актуальних викликів та перспектив.

Метою роботи є вивчення специфіки трансформації бізнес-моделей підприємств під дією цифровізації та виявлення основних напрямів їх пристосування до реалій цифрової економіки.

Результати. Цифрова трансформація бізнесу представляє собою складний процес інтеграції цифрових технологій у різні напрями діяльності організації, що спричиняє зміну бізнес-моделей, організаційної культури та управлінських підходів [1]. Відмінність від звичайної цифровізації полягає в тому, що остання передбачає переведення лише окремих операцій у цифровий вигляд, тоді як цифрова трансформація потребує повного перегляду бізнес-логіки компанії [3].

Сучасна цифрова економіка має ряд характерних рис, які прямо впливають на створення нових бізнес-моделей. До ключових трендів можна віднести наступні:

1. Зміщення від класичних організаційних форм до цифрових платформ. Платформні моделі бізнесу створюють умови для формування екосистем, де взаємодіють різноманітні учасники ринку [1]. Прикладами успішних платформ є Uber, Airbnb, які радикально змінили свої сегменти ринку без використання класичних фізичних активів.
2. Застосування великих даних як ключового ресурсу. Інформація перетворюється на головний конкурентний актив організацій, що дозволяє передбачати дії клієнтів, покращувати процеси та ухвалювати виважені рішення в управлінні [1].
3. Поширення моделей економіки спільного використання. Каршерінг, коворкінг, фудшерінг та подібні форми спільного володіння ресурсами стають популярнішими завдяки цифровим рішенням, які забезпечують комфорт та доступність послуг [1].
4. Індивідуалізація роботи з клієнтами. Цифрові рішення створюють можливість формувати персональний досвід для кожного споживача, що збільшує прихильність та задоволеність клієнтів [2].

Зміна бізнес-моделей під впливом цифровізації реалізується в декількох площинах [1]. По-перше, трансформується ціннісна пропозиція компанії – з'являються нові цифрові товари та послуги, які раніше не могли існувати. По-друге, змінюються канали комунікації з клієнтами – соціальні мережі, мобільні застосунки та онлайн-платформи перетворюються на головні канали взаємодії. По-третє, трансформується структура витрат та прибутків – компанії

знижують операційні витрати через автоматизацію та генерують нові джерела доходів через цифрові сервіси.

Реалізація цифрової трансформації забезпечує підприємствам значні вигоди [2]. Це включає підвищення продуктивності через автоматизацію повторюваних операцій, збільшення швидкості адаптації до ринкових змін, покращення якості обслуговування клієнтів та можливість виходу на глобальний ринок без великих вкладень у фізичну інфраструктуру.

Разом з тим існує низка перешкод, які уповільнюють трансформаційні процеси [3]. Значні початкові інвестиції у технології, нестача кваліфікованих кадрів, проблеми кібербезпеки та збереження інформації, а також потреба зміни корпоративної культури та способу мислення співробітників ускладнюють шлях до цифровізації.

Вітчизняний бізнес має неоднакову готовність до цифрової трансформації. Великі організації активніше застосовують інновації, в той час як малі та середні компанії часто обмежені у ресурсах. Зразком успішної трансформації виступають ІТ-галузь, фінансові технології та електронна торгівля, які стали двигунами цифровізації української економіки [4]. Протягом 2024 року експорт ІТ-послуг приніс Україні близько 4,8 мільярда доларів, що становить 38% експорту послуг та 11,6% загального експорту країни [4]. Організації, які оперативно адаптували свої бізнес-моделі в умовах воєнного стану, показали критичну важливість цифрової гнучкості.

Для результативної трансформації бізнес-моделей підприємствам потрібен системний підхід [2], що охоплює стратегічне планування цифровізації, вкладення коштів у підготовку кадрів, поступове впровадження технологій, регулярне відстеження результативності змін та формування інноваційної культури в організації.

Висновки. Трансформація бізнес-моделей підприємств в умовах цифрової економіки виступає необхідною умовою для підтримання конкурентоспроможності та забезпечення стійкого зростання. Цифровізація впливає на всі компоненти бізнес-моделі – від формування цінності до методів взаємодії з клієнтами та партнерами.

Результативна цифрова трансформація потребує не тільки використання технологій, а й зміни підходів керівництва, готовності до безперервних змін та інвестицій у людський капітал. Підприємства, які ефективно адаптують свої бізнес-моделі до потреб цифрової економіки, здобудуть вагомі конкурентні переваги та перспективи для розвитку.

В українських реаліях особливого значення набуває застосування цифрових технологій для збільшення гнучкості бізнесу, оптимізації витрат та формування нових каналів отримання доходів, що має критичне значення в період економічної нестабільності.

Література

1. Дергачова Г.М., Колешня Я.О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2020. № 17. С. 280–290. URL: <https://ela.kpi.ua/items/4a2fe98f-987a-4877-a004-200ccfb2eb11> (дата звернення: 13.11.2024).
2. Мандич О., Бабко Н., Лищенко М., Харчевнікова Л. Цифрова трансформація та новітні комунікації як платформа для стійкого розвитку бізнесу. Modeling the development of the economic systems. 2022. № 4. С. 15–19. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-6-2> (дата звернення: 13.11.2024).
3. Воржакова Ю.П., Хлебінська О.І. Сутність цифрової трансформації з різних позицій підприємців та науковців. Економіка та держава. 2021. № 9. С. 107–111. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=5024&i=16> (дата звернення: 14.11.2024).
4. Ляшенко А. ІТ-галузь України у 2024-му: експорт послуг на \$4,8 млрд та триваюче зростання сектору. Delo.ua. 2024. URL: <https://delo.ua/tech/it-galuz-ukrajini-u-2024-mu-eksport-poslug-na-48-mlrd-ta-trivajuce-zrostan-na-sektoru-463653/> (дата звернення: 14.11.2024).

РОЗВИТОК ОМНІКАНАЛЬНИХ ПРОДАЖІВ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТРАДИЦІЙНОГО РОЗДРІБНОГО БІЗНЕСУ

Вступ. Прискорена цифровізація економіки та зростаючі очікування споживачів щодо якості обслуговування створюють серйозні виклики для малих та середніх підприємств непродуктового роздрібу у збереженні конкурентних позицій. Класична модель роздрібної торгівлі через фізичні магазини поступово втрачає ефективність у умовах. Сучасні покупці прагнуть отримати цілісний досвід взаємодії з брендом, який органічно поєднує можливості онлайн та офлайн середовища. Ключовою проблемою є те, що брак комплексної омніканальної стратегії спричиняє відтік клієнтів та погіршення фінансових результатів роздрібних підприємств.

Метою дослідження є визначення економічного ефекту від впровадження омніканальних стратегій продажів для малих та середніх підприємств непродуктового ритейлу та розробити практичні рекомендації щодо їх застосування в українських реаліях.

Актуальність дослідження: За даними міжнародних досліджень, маркетингові кампанії з використанням трьох або більше каналів досягають на 287% вищих показників покупок, а бренди з сильними омніканальними стратегіями демонструють на 9,5% вище зростання річного доходу [1]. В Україні, де після 2022 року e-commerce зріс на 40-50%, питання трансформації традиційного бізнесу набуває критичного значення для виживання та розвитку малих і середніх підприємств [2].

Дослідження омніканальних стратегій в роздрібній торгівлі активно розвивається протягом останнього десятиліття, з особливим акцентом на їх економічний вплив після пандемії COVID-19. Концепція омніканальності була вперше введена у 2011 році як еволюція мультиканального підходу, де канали управляються синергетично для створення безшовного споживчого досвіду [3]. Дослідження показують, що глобальний ринок омніканального ритейлу оцінювався в 7,80 млрд доларів США у 2023 році і очікується його зростання до 19,51 млрд доларів до 2030 року зі складним річним темпом зростання 14% [4]. Це свідчить про значний потенціал економічних вигод від впровадження омніканальних стратегій.

Для малих та середніх підприємств впровадження омніканальності представляє як можливості, так і виклики. Згідно з дослідженням OECD, хоча МСП не мають ресурсів для реалізації масштабних омніканальних стратегій на рівні великих гравців, вони можуть будувати онлайн-присутність та інтегрувати онлайн і офлайн канали через хмарні цифрові інструменти [5]. В умовах воєнного стану в Україні, де обсяг e-commerce зріс на 21% у 2023 році порівняно з попереднім роком та досяг 182 млрд грн, питання цифрової трансформації традиційного бізнесу набуває особливої актуальності [6]. Дослідження показують, що 84% споживачів досліджують товари онлайн перед відвідуванням магазину, а 75% споживачів бажають безшовного омніканального досвіду, але лише 25% задоволені тим, що отримують від ритейлерів [7]. Це створює значний простір для покращення конкурентоспроможності підприємств через впровадження омніканальних стратегій.

Результати. Аналіз міжнародного досвіду впровадження омніканальних стратегій показує їх значний економічний ефект для малих та середніх підприємств непродуктового ритейлу. Дослідження Harvard Business Review на базі 46,000 споживачів виявило, що омніканальні покупці витрачають на 4% більше при кожному відвідуванні фізичного магазину та на 10% більше під час онлайн-покупок порівняно з клієнтами, що використовують лише один канал. Більше того, з кожним додатковим каналом, який використовують покупці, зростають їхні витрати в магазині: споживачі, що взаємодіють з 4+ каналами бренду, витрачають в середньому на 9% більше в офлайн-точках [8].

Особливо показовими є результати впровадження омніканальності в сегменті непродуктового ритейлу. Модний бренд NA-KD, присутній у понад 50 країнах, застосував омніканальну персоналізацію через веб-сайт, мобільний додаток, email та SMS, що призвело до 25% збільшення пожиттєвої цінності клієнта (CLTV) та вражаючої 72-кратної окупності інвестицій протягом 12 місяців. Інший приклад демонструє спортивний бренд Slazenger, який використав омніканальний підхід для повернення клієнтів з покинутими кошиками через персоналізовані повідомлення у веб-пуш, SMS, email та на сайті, досягнувши 49-кратної окупності інвестицій протягом восьми тижнів та 700% зростання залучення клієнтів [9].

Критично важливим для економічного ефекту виявилася інтеграція даних з усіх каналів. Компанії з сильними омніканальними стратегіями утримують в середньому 89% клієнтів проти лише 33% у підприємств зі слабкими стратегіями [10]. Для малих та середніх підприємств ключовим є поетапне впровадження через хмарні інструменти, що мінімізує первинні інвестиції. Дослідження OECD підтверджує, що МСП можуть будувати омніканальну присутність без масштабних капіталовкладень, використовуючи доступні цифрові платформи для інтеграції онлайн та офлайн каналів [5].

В українському контексті, де обсяг e-commerce зріс на 21% у 2023 році до 182 млрд грн [6], впровадження омніканальності набуває особливої актуальності. Ключовими інструментами, що демонструють найвищий економічний ефект, є: Click & Collect (замовлення онлайн з отриманням у магазині), єдина програма лояльності через всі канали, синхронізація запасів у режимі реального часу та персоналізовані рекомендації на основі історії покупок [5, 8]. Інтеграція цих елементів дозволяє навіть невеликим підприємствам конкурувати з великими гравцями ринку, забезпечуючи безшовний споживчий досвід.

Висновки. Проведене дослідження підтверджує, що впровадження омніканальних стратегій продажів є ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності малих та середніх підприємств непродуктового ритейлу. Економічний ефект від інтеграції онлайн та офлайн каналів проявляється у збільшенні витрат клієнтів на 4-10% залежно від каналу, підвищенні утримання клієнтів до 89% та досягненні окупності інвестицій від 3 до 72 разів протягом 8-12 місяців. Міжнародний досвід США, Європи та країн Балтії демонструє, що навіть підприємства з обмеженими ресурсами можуть успішно реалізувати омніканальні стратегії через використання доступних хмарних інструментів та поетапне впровадження функціональності.

Для українських МСП (малі та середні підприємства) непродуктового ритейлу рекомендується: по-перше, розпочати з базових елементів омніканальності – інтеграції веб-сайту з POS-системою та впровадження Click & Collect, що не вимагає значних інвестицій; по-друге, створити єдину базу даних клієнтів для персоналізації взаємодії через всі канали; по-третє, забезпечити синхронізацію інформації про запаси в реальному часі для уникнення втрачених продажів. В умовах активного зростання українського e-commerce (21% у 2023 році) та змін споживчої поведінки, впровадження омніканальності з фокусом на зручність та безшовність досвіду клієнта стає не конкурентною перевагою, а необхідною умовою виживання та розвитку традиційного роздрібного бізнесу.

Література

1. 52+ Omnichannel Stats. Firework. 2024. URL: <https://firework.com/blog/omnichannel-statistics> (дата звернення: 20.11.2025).
2. Як і для чого впроваджувати омніканальність у 2023 році. eSputnik. 2025. URL: <https://esputnik.com/uk/blog/yak-i-dlya-chogo-vprovadzhuвати-omnikanalnist-u-2023-roci> (дата звернення: 20.11.2025).
3. Thaichon P., Quach S., Barari M., Nguyen M. Exploring the Role of Omnichannel Retailing Technologies. Journal of Retailing and Consumer Services. 2024. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/14413582231167664> (дата звернення: 20.11.2025).

4. Coherent Market Insights. Omnichannel Retailing Market to Hit \$19.51 billion by 2030. 2024. URL: <https://www.globenewswire.com/news-release/2024/05/13/2880352/0/en/Omnichannel-Retailing-Market-to-Hit-19-51-billion-by-2030-at-a-CAGR-of-14-says-Coherent-Market-Insights.html> (дата звернення: 20.11.2025).
5. SMEs in the era of hybrid retail. OECD. 2023. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/05/smes-in-the-era-of-hybrid-retail_882f30b0-en.pdf (дата звернення: 20.11.2025).
6. Тенденції 2024 електронної комерції з України. ProResult. URL: <https://www.proresultat.com/tendencii-2024-elektronnoi-komercii-v-ukraine> (дата звернення: 20.11.2025).
7. 41 Omnichannel Statistics for Retailers in 2024. Fit Small Business. 2024. URL: <https://fitsmallbusiness.com/omnichannel-statistics/> (дата звернення: 20.11.2025).
8. Rigby D. A Study of 46,000 Shoppers Shows That Omnichannel Retailing Works. Harvard Business Review. 2017. URL: <https://hbr.org/2017/01/a-study-of-46000-shoppers-shows-that-omnichannel-retailing-works> (дата звернення: 20.11.2025).
9. 5 Omnichannel marketing examples and case studies. Insider. 2025. URL: <https://useinsider.com/omnichannel-marketing-examples/> (дата звернення: 20.11.2025).
10. Omnichannel Personalization Guide. Contentful. URL: <https://www.contentful.com/guides/personalization/omnichannel/> (дата звернення: 20.11.2025).

Кравченко Ю. А.

Економіка підприємства, 5 курс

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Науковий керівник – док. екон. наук, проф. Кукоба В. П.

ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Вступ. Підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах цифрової економіки набуває статусу стратегічного імперативу, без якого неможливе забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового економічного зростання. Динамічні зміни ринкових умов, глобальні технологічні трансформації, поява нових форматів взаємодії зі споживачами, а також зростання ролі даних та цифрових сервісів створюють принципово нове середовище, в якому традиційні моделі ведення бізнесу втрачають ефективність. Підприємства змушені переосмислювати підходи до організації роботи, управління ресурсами та побудови управлінських рішень. У таких умовах інноваційні інструменти стають не допоміжним елементом, а центральним механізмом розвитку. Українські підприємства, що функціонують у період економічних, енергетичних та логістичних викликів, особливо потребують переходу до нових моделей, орієнтованих на цифровізацію, технологічну адаптивність та підвищення якості управління. Метою цього дослідження є поглиблене обґрунтування ролі інноваційних інструментів у зростанні ефективності діяльності підприємств та аналіз потенційних шляхів їх масштабування у вітчизняній економіці з урахуванням актуальних світових практик цифрової трансформації.

Питання запровадження інноваційних технологій і їхнього впливу на результати діяльності підприємств широко розглядаються у сучасних наукових дослідженнях. Вітчизняні автори, зокрема Височин І. та колеги, наголошують, що Економіка 4.0 радикально змінює логіку функціонування підприємств, перетворюючи інформаційні ресурси на ключовий елемент вартості, а аналітику та цифрові платформи - на основні засоби підвищення ефективності [1]. Сучасна наукова школа вказує, що цифровізація забезпечує не лише автоматизацію операційних процесів, але й створює умови для зміни бізнес-моделі, глибшої клієнтоорієнтованості та гнучкого реагування на зовнішні загрози. У зарубіжних працях,

наприклад, у дослідженнях Dalenogare L., висвітлюється, що технології Industry 4.0 (цифрові двійники, IoT, роботизація, кіберфізичні системи) формують новий стандарт продуктивності в промисловості, забезпечуючи зростання ефективності на рівні, недосяжному для традиційних інструментів управління [2]. Автором доведено, що економічний ефект від впровадження таких технологій виражається у зниженні виробничих втрат, мінімізації людських помилок, оптимізації затрат енергоресурсів, скороченні часу виконання операцій та підвищенні якості продукції. Водночас Тайров І. у своїй роботі акцентує увагу на стратегічних перевагах AI-платформ та алгоритмів прогнозової аналітики, які формують здатність підприємства підсилувати бізнес-цінність і створювати конкурентні переваги за рахунок точнішого планування, моделювання ризиків та підвищення точності управлінських рішень [3]. Інновації набувають інтегрованого характеру, охоплюючи як технологічну, так і організаційну складові діяльності підприємства, що забезпечує їх системний вплив на результати господарювання.

Результати дослідження. На основі аналізу сучасних підходів виокремлено три ключові групи інноваційних інструментів, які здатні значно підвищити ефективність підприємства. Першу групу формують інформаційно-аналітичні системи, що включають Business Intelligence, алгоритми машинного навчання, модулі Big Data, платформи для прогнозування попиту, системи управління запасами в реальному часі та аналітичні рішення для моделювання фінансових потоків. Вони дають змогу підприємствам працювати з великою кількістю даних, виявляти приховані закономірності, оптимізувати використання ресурсів та зменшувати рівень невизначеності у прийнятті рішень. Застосування таких систем, відповідно до дослідження Височина І., сприяє суттєвому зниженню собівартості, оптимізації технологічних і логістичних процесів, а також дозволяє швидше реагувати на ринкові зміни [1]. До другої групи належать автоматизовані технології й інструменти цифрової трансформації: роботизовані комплекси, сенсорні мережі IoT, системи ERP нового покоління, цифрові двійники, гнучкі виробничі платформи, автоматизовані комплекси контролю якості. Саме вони забезпечують зменшення людського фактору, підвищення точності операцій, зростання продуктивності, а також гнучке переналаштування виробництва під зміни ринку. Як показують результати міжнародних досліджень, підприємства, що запровадили такі технології, демонструють зростання ефективності від 10 до 40 %, що є особливо важливим для ресурсомістких галузей [2]. Третя група - інструменти організаційних інновацій, які охоплюють впровадження гнучких систем управління, розвиток інтелектуального капіталу, цифрову корпоративну культуру, інноваційні підходи до мотивації персоналу, розвиток навичок роботи з цифровими рішеннями та створення команд цифрової трансформації. У роботі Тайрова І. підкреслюється, що саме синергія між технологічними інноваціями та змінами в управлінських підходах забезпечує найбільшу довгострокову ефективність підприємства [3]. Практика провідних країн показує, що впровадження інновацій повинно відбуватися не фрагментарно, а поетапно, із формуванням внутрішньої культури змін, орієнтованої на постійне вдосконалення та креативність.

Узагальнюючи отримані результати, можна стверджувати, що вплив інноваційних інструментів на ефективність діяльності підприємства є багатограним. Вони не лише оптимізують процеси, але й трансформують організаційну логіку, змінюють структуру витрат, підвищують якість управління та створюють умови для стратегічного розвитку. Для українських підприємств особливо важливо враховувати кращі світові практики та адаптувати їх до національних економічних умов, зокрема обмеженості ресурсів, недостатнього рівня цифрової інфраструктури та необхідності швидкого реагування на зовнішні ризики. Своєчасне впровадження інновацій забезпечить підвищення продуктивності, зниження витрат, посилення стійкості бізнес-моделі та формування довгострокових конкурентних переваг.

Висновки. Інноваційні інструменти посідають центральне місце у підвищенні ефективності діяльності підприємств і стають ключовою умовою їх розвитку у цифрову епоху. Застосування сучасних аналітичних рішень, автоматизованих технологій та управлінських інновацій формує нову якість організації виробництва, управління ресурсами та прийняття

рішень. Проведене дослідження підтвердило, що найбільший ефект досягається при інтегрованому використанні цих інструментів, коли технологічні механізми поєднуються зі змінами в управлінській парадигмі та розвитком компетенцій персоналу. Українським підприємствам доцільно здійснити аудит цифрової зрілості, визначити пріоритетні напрями впровадження інновацій, розпочати автоматизацію критичних процесів, сформувані внутрішні команди цифрової трансформації, а також забезпечити системне навчання працівників. Перехід до інноваційної моделі розвитку не лише підвищить ефективність діяльності, а й зміцнить позиції підприємства на ринку, забезпечивши його здатність адаптуватися до швидких змін та управляти ризиками в умовах невизначеності.

Література

1. Височин І. та ін. Інформаційні інструменти управління підприємствами в Економіці 4.0. *Науковий вісник Національного гірничого університету*, 2022, №3, с. 141–150. URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://nvngu.in.ua/jdownloads/pdf/2022/3/03_2022_Vysochyn.pdf (дата звернення: 14.11.2025)
2. Dalenogare L., Benitez G., Ayala N. The expected contribution of Industry 4.0 technologies for industrial performance. *International Journal of Production Economics*, 2018–2022. URL: https://www.researchgate.net/publication/327138862_The_expected_contribution_of_Industry_40_technologies_for_industrial_performance (дата звернення: 14.11.2025)
3. Tairov I. AI-Driven Solutions in Business Value and Operational Efficiency. *EES European Journal of Economics and Management Sciences*, 2024. URL: <https://ees-journal.com/index.php/journal/article/view/263/224> (дата звернення: 14.11.2025)

Микитенко В.С.

*Економіка агробізнесу та аготрейдинг, 6 курс
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – канд. екон. наук, доц. Сас І.С.*

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЦТВА В АГРОБІЗНЕСІ ЗАВДЯКИ ЗАЛУЧЕННЮ ІІІ

Вступ. Сучасний аграрний сектор переживає етап глибокої технологічної модернізації, що зумовлено потребою підвищення ефективності виробництва, раціонального використання ресурсів і зменшення негативного впливу на довкілля. Одним із ключових напрямів цієї трансформації є впровадження технологій штучного інтелекту (ІІІ), які сприяють автоматизації виробничих процесів та покращенню якості управлінських рішень.

Застосування ІІІ в агробізнесі охоплює широкий спектр завдань — від аналізу великих масивів даних і прогнозування врожайності до моніторингу стану ґрунтів та оптимізації використання добрив. Використання таких технологій дає змогу підвищити продуктивність, знизити витрати та забезпечити сталий розвиток аграрного виробництва. Саме тому дослідження ролі штучного інтелекту у підвищенні ефективності аграрного виробництва набуває особливої актуальності в умовах цифрової трансформації економіки.

Метою даного дослідження є обґрунтування доцільності та визначення напрямів підвищення ефективності аграрного виробництва шляхом інтеграції технологій штучного інтелекту в управлінські та виробничі процеси агробізнесу.

Результати. ІІІ відкриває нові можливості не лише для технічної автоматизації процесів, але й для стратегічного планування, розвитку інновацій та побудови стійкої бізнес-моделі. Він дозволяє фермерам діяти на основі точних даних, зменшуючи вплив людського фактора, знижуючи ризики та забезпечуючи вищу ефективність на кожному етапі виробничого циклу. Крім того, інтеграція ІІІ дозволяє розвивати концепції точного землеробства, коли кожен

гектар землі аналізується як окрема одиниця управління, що потребує індивідуального підходу.

Одним із важливих аспектів інтеграції ІІІ є його здатність до обробки великих обсягів різноманітних даних – від метеорологічної інформації до поведінкових моделей споживачів. Це забезпечує не лише оперативне управління, а й формування довгострокових стратегій. Інноваційні фермерські господарства вже впроваджують інтелектуальні платформи, які об'єднують різні джерела інформації, аналізують їх у реальному часі та формують рекомендації щодо агротехнічних заходів. Вони також сприяють побудові прозорих ланцюгів постачання, контролю за якістю продукції та сертифікації.

Основні напрямки застосування ІІІ в агробізнесі розглянемо далі. На основі аналізу наукових джерел [1, 2, 3, 9, 11, 13] можна виокремити такі ключові напрями використання штучного інтелекту в сільському господарстві:

1. Предииктивна аналітика. Застосовується для прогнозування врожайності, раннього виявлення хвороб рослин та шкідників, оптимізації строків збирання врожаю. В поєднанні з кліматичними моделями дозволяє мінімізувати вплив несприятливих погодних умов.
2. Автоматизація виробничих процесів. Роботи-маніпулятори, автономні трактори та комбайни з ІІІ забезпечують точне виконання агротехнічних операцій, що значно знижує витрати на ручну працю, підвищуючи безпеку працівників.
3. Оптимізація управління ресурсами. ІІІ-системи аналізують потреби ґрунту та рослин у воді, добривах, пестицидах. За допомогою ІоТ-датчиків формуються карти потреб у реальному часі.
4. Безпілотні технології. Дрони із сенсорами, гіперспектральними камерами та алгоритмами розпізнавання аналізують стан рослин, виявляють аномалії, прогнозують ризики, моніторять посіви на великих територіях.
5. Аналіз ринкових даних. ІІІ моделює сценарії зміни цін, оцінює еластичність попиту та поведінку споживачів, сприяє оптимізації маркетингових стратегій.
6. Автоматизоване управління господарствами. Інтелектуальні ERP-системи інтегрують фінансові, логістичні, агротехнічні функції. Це дозволяє ефективно управляти ризиками, контролювати витрати та планувати інвестиції.
7. Біотехнології та генетичні дослідження. Використання ІІІ для розшифровки геному, виявлення закономірностей між генотипом і фенотипом дозволяє створювати високопродуктивні та стійкі до стресів культури.
8. Агроекологічний моніторинг. Включає інтелектуальний контроль за станом ґрунтів, впливом сільського господарства на навколишнє середовище, рівнем ерозії, викидами парникових газів.

Однак, існує ряд викликів та перспектив з якими зустрічається агробізнес впроваджуючи ІІІ. Водночас, ефективна інтеграція ІІІ потребує подолання низки викликів. Серед них — фінансові, кадрові, технологічні та нормативні бар'єри:

- Висока вартість технологій. Придбання високоточних датчиків, ліцензійного ПЗ, обслуговування техніки потребує значних інвестицій. Необхідні державні програми співфінансування, агротехнологічні хаби, кластерні ініціативи.
- Брак кваліфікованих кадрів. Освітні заклади мають адаптувати програми до нових вимог, створюючи міждисциплінарні спеціальності на перетині агрономії, ІТ та інженерії.
- Інфраструктурні обмеження. Відсутність швидкісного інтернету та електрифікації в сільських районах стримує цифрову трансформацію.
- Юридичні та етичні питання. Потреба в розробці стандартів щодо відкритих даних, кібербезпеки, прозорості алгоритмів.

Висновки. Попри наявні труднощі, впровадження ІІІ в агробізнесі відкриває перспективи сталого розвитку галузі. Його ефективність вже доведена в низці країн, де інноваційні фермери досягли зменшення витрат, підвищення рентабельності та екологічної

безпеки. Україна має значний потенціал для впровадження ІІІ в агросектор, зокрема завдяки родючим землям, технологічно орієнтованим фермерам і зростаючому попиту на «розумне землеробство». Необхідно формувати партнерства між державою, бізнесом та науковими установами для створення сприятливого середовища впровадження інновацій. Подальші дослідження мають бути спрямовані на оцінку ефективності використання ІІІ в різних умовах господарювання, розвиток адаптивних моделей та інтеграцію з іншими цифровими технологіями.

Література

1. Мартинюк, О. В. (2020). Використання штучного інтелекту в агропромисловому комплексі: можливості та виклики. *Економіка АПК*, (3), 45–53.
2. Ковальчук, С. П., & Ткаченко, О. В. (2019). Автоматизація агропромислового виробництва: новітні технології та перспективи розвитку. *Вісник аграрної науки*, (5), 22–30.
3. Іваненко, Л. М. (2021). Цифрові технології в агробізнесі: роль машинного навчання та штучного інтелекту. *Журнал економічних досліджень*, (7), 33–41.
4. IBM. (n.d.). AI in Agriculture: Transforming the Future of Farming. URL: <https://www.ibm.com/ai-in-agriculture>
5. Precision Agriculture. (n.d.). The Role of Machine Learning in Modern Farming. URL: <https://precisionagriculture.com/machine-learning-farming>
6. FAO. (n.d.). Artificial Intelligence in Food and Agriculture. URL: <https://www.fao.org/ai-in-agriculture>
7. Microsoft AI. (n.d.). Smart Farming Solutions with AI. URL: <https://www.microsoft.com/ai-agriculture>
8. World Economic Forum. (2021). AI and Agriculture: A Sustainable Future. URL: <https://www.weforum.org/ai-in-agriculture>
9. Zhai, Z., Martínez, J. F., Beltran, V., & Martínez, N. L. (2020). Decision Support Systems for Agriculture 4.0: Survey and Challenges. *Computers and Electronics in Agriculture*, 170, 105256.
10. European Commission. (2022). Digital Technologies in Agriculture and Rural Areas: Briefing Paper. URL: <https://ec.europa.eu/info/digital-agriculture>
11. Zhang, N., Wang, M., & Wang, N. (2002). Precision agriculture—a worldwide overview. *Computers and Electronics in Agriculture*, 36(2–3), 113–132.
12. Kamilaris, A., Kartakoullis, A., & Prenafeta-Boldú, F. X. (2017). A review on the practice of big data analysis in agriculture. *Computers and Electronics in Agriculture*, 143, 23–37.
13. Wolfert, S., Ge, L., Verdouw, C., & Bogaardt, M.-J. (2017). Big Data in Smart Farming – A review. *Agricultural Systems*, 153, 69–80.

Подлегаєв К.В.

ОПП «Бізнес-економіка», 2 курс

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Науковий керівник – докт. екон. наук, проф. Лігоненко Л.О.

НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ЦИФРОВОЇ ЗРІЛОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Вступ. У сучасних умовах цифрової трансформації економіки рівень цифрової зрілості підприємства стає ключовим чинником його конкурентоспроможності, інноваційного розвитку та стійкості до зовнішніх викликів. Високий рівень цифрової зрілості забезпечує ефективну інтеграцію цифрових технологій у всі бізнес-процеси – від управління виробництвом до взаємодії з клієнтами, створюючи підґрунтя для підвищення продуктивності,

зниження витрат і формування нових бізнес-моделей. Водночас більшість українських підприємств характеризується нерівномірним рівнем цифровізації: системний підхід до управління цифровим розвитком залишається недостатньо сформованим.

Аналіз результатів досліджень (Deloitte, PwC, Capgemini, Gartner) свідчить, що цифрова зрілість розглядається не лише як технологічна, а й як стратегічна категорія, пов'язана з організаційною культурою, управлінням знаннями та інноваційним потенціалом. У більшості розвинених країн розроблено галузеві дорожні карти цифрової трансформації, тоді як в Україні цей процес здебільшого відбувається стихійно й без уніфікованих критеріїв оцінювання. Тому адаптація сучасних підходів визначення цифрової зрілості до українських умов має не лише наукове, а й практичне значення [1; 2].

Результати. Поняття «цифрова зрілість» у науковій літературі поступово еволюціонувало – від вузького технологічного трактування до системного розуміння як комплексного показника стратегічного, організаційного та культурного розвитку підприємства. На початковому етапі (2000–2010 рр.) дослідники, такі як М. Хаммер, П. Вейл, М. Росс, розглядали цифрову зрілість як результат автоматизації бізнес-процесів і розвитку інформаційно-комунікаційних технологій. Основний акцент робився на технічній готовності підприємства до цифрових змін, удосконаленні операційної ефективності та стандартизації процесів [3].

У період 2010-2015 рр. під впливом робіт Е. Вестермана, Д. Бонне та Е. Мак-Афі (MIT Sloan Management Review) поняття цифрової зрілості почало набувати стратегічного змісту. Вчені визначали її як здатність організації інтегрувати цифрові технології у бізнес-модель для створення нової цінності та забезпечення конкурентних переваг. У цей час цифрова зрілість почала розглядатися не лише як технологічна готовність, а як багатовимірна характеристика, що охоплює управлінські практики, організаційну культуру, інноваційність і цифрові компетенції персоналу.

Після 2016 року поняття цифрової зрілості розвивається у працях Дж. Кейна, Д. Себастьяна, І. Біта, М. Мокера, а також у методологіях міжнародних консалтингових компаній (Deloitte Digital Maturity Model, PwC Digital IQ, Capgemini Digital Mastery Framework, Gartner DMM). Акцент змістився на цифрове лідерство, трансформаційне управління змінами та здатність до постійного навчання в умовах швидкої технологічної еволюції [4].

В українській науковій літературі поняття цифрової зрілості набуло активного розвитку після 2018 року. О.В. Бадяєв підкреслює роль цифрової зрілості в управлінні інноваціями та конкурентоспроможністю підприємства. І. Романюк та О. Марченко досліджують цифрову зрілість через призму інституційної адаптації та інтеграції цифрових технологій у виробничо-комерційні процеси. Також варто відзначити аналітичні матеріали Міністерства цифрової трансформації України та Інституту економіки та прогнозування НАН України, які вводять поняття цифрової зрілості в контекст державної політики цифрової трансформації бізнесу [5].

У сучасних дослідженнях (2020-2025 рр.) цифрова зрілість визначається як інтегральна характеристика підприємства, що відображає рівень використання цифрових технологій, ефективність управління змінами, готовність до інновацій та дотримання принципів сталого розвитку. Отже, еволюція поняття відображає перехід від технічного до стратегічного та культурно-організаційного бачення цифрової зрілості, у межах якого цифрові технології виступають не самоціллю, а ключовим засобом забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств України в умовах глобальної цифрової економіки [4].

Цифрова зрілість є ключовим чинником, що визначає готовність підприємства до ефективної цифрової трансформації. Вона відображає не лише рівень впровадження цифрових технологій, а й здатність організації стратегічно мислити, швидко адаптуватися до змін середовища, інтегрувати інновації у всі сфери діяльності. У наукових дослідженнях (Е. Westerman, G. Kane, D. Sebastian, N. Kraus) цифрова зрілість трактується як системна характеристика, яка поєднує технологічний, організаційний, кадровий, культурний і стратегічний аспекти розвитку. Саме цей комплексний підхід дозволяє підприємству не лише

автоматизувати процеси, а й перетворювати цифрові інновації на сталу конкурентну перевагу [6; 7].

Для більшості компаній цифрова зрілість виступає базисом, на якому формується стратегія цифрової трансформації. Підприємства з високим рівнем цифрової зрілості мають узгоджену цифрову стратегію, яка підтримує корпоративну місію, культуру та бізнес-модель. Вони інвестують не лише у технології, а й у розвиток людського капіталу, аналітику даних, цифрове лідерство та управління змінами. Наприклад, Unilever впроваджує аналітику великих даних для прийняття рішень у реальному часі, а Nestlé застосовує комплексну CRM-систему для побудови клієнтоорієнтованих стратегій. В українських умовах подібні підходи реалізують компанії Нова пошта, Rozetka та АТБ-Маркет, які створюють власні цифрові екосистеми та аналітичні платформи для оптимізації процесів і підвищення ефективності.

Високий рівень цифрової зрілості забезпечує підприємству стратегічну стійкість у мінливому бізнес-середовищі, зменшує ризики від впровадження нових технологій і дозволяє швидше реагувати на зміни попиту. Крім того, цифрова зрілість створює основу для побудови цифрової культури, у якій цінується інноваційність, навчання та відкритість до експериментів. Це сприяє переходу підприємства від етапу реактивної адаптації до етапу проактивного розвитку, коли цифрові інновації стають частиною стратегічного ДНК компанії.

Висновки. Таким чином, цифрова зрілість виступає не наслідком, а передумовою цифрової трансформації, оскільки саме вона формує інституційну, технологічну та кадрову готовність підприємства до впровадження інновацій. Підприємства, які досягли високого рівня цифрової зрілості, не лише ефективніше використовують технології, а й трансформують свої бізнес-моделі, створюючи нові джерела вартості та посилюючи свою конкурентоспроможність у цифровій економіці.

Література

1. Deloitte Digital transformation: The next wave of change. URL: <https://digitaldelight.be/navigating-the-future-of-digital/>
2. Crafting Tomorrow Leaders' perspectives on technology. Capgemini Research Institute. URL: <https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2025/11/Final-Web-Version-Report-CFT10.pdf>
3. Воржакова Ю.П., Хлебінська О.І. Сутність цифрової трансформації з різних позицій підприємців і науковців. *Економіка і держава*. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=5024&i=16>
4. Тардаскіна Т. М. Методичні підходи до оцінки цифрової зрілості підприємства сфери електронних комунікацій. *Актуальні питання економічних наук. № 10. 2025*. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/447>
5. Бадяєв О.В. Цифрова зрілість як основа ефективної трансформації бізнесу в умовах сучасної нестабільності. *Матеріали конференції*. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/47092/2/TSEFISRS_2024_Badiaiev_O-Digital_maturity_as_a_basis_6-8.pdf
6. Westerman, G., Bonnet, D., McAfee, A. Leading digital: Turning technology. 2014. URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3404468>
7. Kraus S., Durst S., João J. Ferreira, Veiga P. Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401221001596>

ВПЛИВ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ НА РОЗВИТОК ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Стрімкий розвиток цифрових технологій за останнє десятиліття суттєво трансформував середовище, у якому функціонують торговельні підприємства. На відміну від попередніх періодів, коли головний акцент робився на фізичній присутності на ринку та традиційних каналах комунікацій, сьогодні бізнес усе частіше змушений переорієнтовуватися на цифрові майданчики. Цифровізація споживчої поведінки, зростання залежності від мобільних пристроїв, активне поширення соціальних платформ та розвиток онлайн-торгівлі сформували нові умови, у яких підприємства мають діяти швидко, гнучко й технологічно. Особливо помітним цей процес став в умовах воєнного стану, коли цифрові канали фактично стали єдиним стабільним способом комунікації та забезпечення безперервності бізнес-процесів.

Цифровий маркетинг у працях різних дослідників розглядається як багатокомпонентне явище, яке поєднує інструменти, методи та технологічні підходи для ефективної взаємодії з цільовою аудиторією. Наприклад, О. Уголькова визначає цифровий маркетинг як систему сучасних управлінських та комунікаційних рішень, що забезпечують підприємствам можливість точніше налаштовувати контакт зі споживачами, зменшуючи витрати та підвищуючи результативність рекламних кампаній [1]. Н. Шпак у своїх дослідженнях підкреслює, що головною перевагою цифрового маркетингу є можливість використання персоналізованих інструментів та аналітики даних, завдяки чому підприємства отримують глибше розуміння поведінки споживачів і можуть створювати продукти та пропозиції, що відповідають їхнім очікуванням [2]. Інші дослідники наголошують, що цифровий маркетинг стає фундаментальним елементом сучасної бізнес-моделі й виконує роль стратегічного важеля розвитку підприємництва [3; 4].

Метою дослідження є розкриття особливостей впливу цифрового маркетингу на розвиток торговельного підприємництва в умовах підвищеної волатильності ринку, цифрових трансформацій та воєнних ризиків, які актуалізували потребу у використанні цифрових рішень.

Цифровий маркетинг охоплює значну кількість інструментів, за допомогою яких підприємства можуть просувати продукцію, формувати попит і забезпечувати лояльність клієнтів. До таких інструментів належать SEO, контекстна реклама, SMM, таргетинг, email-маркетинг, робота з маркетплейсами, аналітичні сервіси та системи управління взаєминами з клієнтами. На практиці ці інструменти дозволяють не лише досягти широкого охоплення аудиторії, а й оперативно відстежувати реакцію споживачів, вимірювати ефективність окремих заходів, робити прогнози та адаптувати стратегію під реальні ринкові умови. Це пояснює, чому навіть малі підприємства активно залучають цифрові платформи: вони отримують доступ до інструментів, які раніше були характерні лише для великих корпорацій з розгалуженим маркетинговим бюджетом.

О. Уголькова відзначає, що цифрові платформи дозволяють підприємствам ефективніше використовувати ресурси, оптимізувати витрати та забезпечувати більшу точність у виборі цільової аудиторії [1]. Шпак Н. наголошує, що аналітика даних – один із ключових елементів сучасного цифрового маркетингу, оскільки вона дає змогу не лише адаптувати комунікаційні повідомлення, а й будувати індивідуальні траєкторії взаємодії зі споживачами [3]. Переваги цифрових інструментів проявляються також у можливості реалізації омніканальних підходів. Підприємства можуть комбінувати онлайн- та офлайн-активності, створюючи цілісні комунікаційні екосистеми. Це дозволяє зменшити розрив між поведінкою покупця у

фізичному магазині та його цифровою активністю, підвищуючи загальний рівень задоволеності клієнтів.

Наукові праці підтверджують, що цифрові технології сприяють підвищенню ефективності управління, оскільки дозволяють впроваджувати автоматизацію, контролювати результати маркетингових кампаній у реальному часі, швидко реагувати на зміни попиту та вдосконалювати процеси планування [4;5]. Усе це значно покращує взаємодію з клієнтами та робить підприємства більш стійкими до зовнішніх викликів.

В умовах воєнного часу цифровий маркетинг набув особливо важливого значення. Підприємства були змушені миттєво адаптуватися до нових обмежень: нестабільної логістики, змін у доступності товарів, труднощів з організацією офлайн-торгівлі. В таких умовах цифрові канали стали інструментом, що забезпечує безперервність комунікації та дозволяє підтримувати роботу бізнесу навіть у разі часткового або повного обмеження фізичних точок продажу. Соціальні мережі та рекламні інструменти стали ключовими каналами інформування, а електронна комерція перетворилася на головну платформу для здійснення продажів. Мобільні додатки та месенджери дали змогу зменшити відстань між брендом і споживачем, підтримуючи персональний контакт та оперативний обмін інформацією.

Таким чином, цифровий маркетинг є не лише інструментом просування, а й важливим фактором стійкості, динамічного розвитку та конкурентоспроможності торговельних підприємств. Його використання допомагає бізнесу масштабуватися, формувати нові комунікаційні підходи, оптимізувати витрати та швидше реагувати на виклики середовища.

Цифровий маркетинг значною мірою впливає на розвиток торговельного підприємства, оскільки забезпечує підприємствам можливість оптимізувати комунікаційні процеси, персоналізувати взаємодію зі споживачами, формувати нові канали продажів та підтримувати стабільність функціонування навіть у кризових умовах. Він сприяє підвищенню ефективності управління, створює підґрунтя для впровадження інноваційних форматів торгівлі, посилює конкурентні позиції компаній та допомагає адаптуватися до нових моделей поведінки споживачів. Подальший розвиток торговельного підприємства залежатиме від здатності бізнесу впроваджувати цифрові технології, удосконалювати омніканальні стратегії та підтримувати високий рівень гнучкості у взаємодії з ринком.

Література

1. Уголькова О. З. Цифровий маркетинг і соціальні мережі. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2021. Т. 3, № 1. С. 146–152.
2. Крайнюченко О., Полтавцев В. Використання оптимальної системи інтернет-маркетингу в діяльності підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 6 (58). С. 203–207.
3. Шпак Н. О., Грабович І. В., Срока В. Цифровий та інтернет-маркетинг: співвідношення понять. *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. Серія “Проблеми економіки та управління”*. 2022. № 1 (9). С. 143–156.
4. Савицька Н. Л., Чміль Г. Л. Трансформація взаємодії суб’єктів ринку в умовах диджиталізації маркетингу. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. № 1(01). С. 112–117.
5. Рахімі А. М. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства у мережі інтернет. *Науковий простір: актуальні питання, досягнення та інновації: матеріали III Міжнар. наук. конф.* Хмельницький, 2022. С. 107–109.

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Вступ. У сучасних економічних умовах підприємства стикаються з необхідністю ефективного використання всіх видів ресурсного потенціалу, оскільки раціональне управління матеріальними, трудовими, фінансовими та інформаційними ресурсами стає ключовим фактором їхньої конкурентоспроможності. Зростаюча динаміка ринку, зростання вимог до якості продукції та послуг, а також глобальна цифровізація економічного середовища ставлять нові виклики для управління підприємством. Застосування традиційних методів управління ресурсами часто виявляється недостатнім у динамічно мінливих умовах, що призводить до втрат продуктивності, перевитрат коштів та зниження фінансової стабільності. Цифровізація відкриває нові можливості для оптимізації внутрішніх процесів підприємства, дозволяючи автоматизувати облік ресурсів, а також підвищувати точність планування та контроль за використанням ресурсів. Впровадження цифрових технологій створює умови для більш раціонального розподілу ресурсів, швидшого реагування на зміни ринку та підвищення загальної ефективності діяльності. У цьому контексті особливо важливо дослідити, як цифрові рішення впливають на різні складові ресурсного потенціалу компанії, які переваги вони приносять та які фактори визначають успішність їх впровадження.

Використання ресурсного потенціалу компанії є предметом численних досліджень вітчизняних та міжнародних дослідників. У науковій літературі ресурсний потенціал визначається як сукупність матеріальних, кадрових, фінансових та інформаційних ресурсів компанії, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей та підвищення її конкурентоспроможності. Класичні підходи до управління ресурсами акцентують увагу на оптимізації витрат та підвищенні продуктивності, однак сучасні умови, зокрема швидкий розвиток цифрових технологій та глобалізація ринків, ставлять нові виклики перед підприємствами.

Дослідження останніх років свідчать, що цифровізація є ключовим чинником підвищення ефективності ресурсного потенціалу. OECD зазначає, що впровадження цифрових рішень сприяє більш раціональному використанню матеріальних ресурсів, зниженню виробничих втрат та оптимізації енергоспоживання, що одночасно забезпечує економічну та екологічну стійкість підприємства [1]. Вітчизняні науковці Яцкевич І.В. та Красностановова Н.Е. підкреслюють, що цифрові платформи дозволяють автоматизувати управлінські процеси, підвищити продуктивність праці та покращити контроль за фінансовими потоками, що значно збільшує ефективність використання трудового та фінансового потенціалу [2].

Окремі дослідження, зокрема Шашина М.В. та Кочерга О.О., демонструють позитивний вплив цифровізації на всі види ресурсів підприємства. Вони відзначають, що інтегровані системи управління ресурсами дозволяють здійснювати оперативний моніторинг виробничих процесів, прогнозувати потреби в ресурсах та приймати обґрунтовані управлінські рішення, що підвищує адаптивність підприємства до змін ринку [3]. Зарубіжний досвід країн Європи та Азії підтверджує ефективність таких підходів: компанії, що застосовують цифрові технології, зменшують втрати ресурсів та підвищують продуктивність виробництва на 10–20% при одночасному скороченні витрат на енергоресурси та матеріали.

Метою даного дослідження є комплексне дослідження впливу цифровізації на ефективність використання ресурсів підприємства та виявлення умов її успішного впровадження.

Результати. Аналіз наукових джерел та практики цифровізації показує, що впровадження сучасних інформаційних технологій суттєво впливає на ефективне

використання ресурсного потенціалу компанії. По-перше, цифровізація забезпечує оптимізацію матеріальних ресурсів завдяки автоматизованому управлінню запасами, цифровому обліку сировини та готової продукції, а також використанню систем планування виробництва на основі даних у режимі реального часу. Дослідження OECD демонструє, що у країнах ЄС та Японії застосування цифрових платформ дозволило зменшити матеріальні втрати на 10–20% та скоротити енергоспоживання на 8–15% завдяки інтеграції сенсорних систем та автоматизованого моніторингу [1].

По-друге, цифровізація впливає на ефективне використання людських ресурсів. Впровадження ERP-систем та інтегрованих платформ управління дозволяє автоматизувати рутинні процеси, підвищити продуктивність праці та скоротити час обробки даних. Як відзначають Яцкевич І.В. та Красностанова Н.Е., цифрові рішення створюють прозорі процеси прийняття управлінських рішень, що дозволяє керівництву більш точно оцінювати навантаження на персонал та оптимально розподіляти обов'язки, підвищуючи ефективність використання людського потенціалу [2].

По-третє, цифровізація покращує управління фінансовими ресурсами підприємства. Завдяки інтеграції даних між бухгалтерським, виробничим та логістичним підрозділами підприємства можливе більш точне прогнозування грошових потоків, контроль за витратами та своєчасне виявлення невідповідностей. Як підкреслюють Шашина М.В. та Кочерга О.О., використання цифрових платформ фінансового планування дозволяє підвищити ефективність фінансового менеджменту на 12–18%, скоротити непотрібні витрати та забезпечити стабільність обігових коштів [3].

Крім того, цифровізація сприяє раціональному використанню інформаційних ресурсів, що є важливим аспектом сучасного підприємства. Інтегровані системи збору, обробки та аналізу даних дозволяють керівництву швидко отримувати аналітичну інформацію про стан виробничих процесів, ефективність використання ресурсів, фінансові показники та тенденції ринку. Це дозволяє приймати стратегічні та оперативні рішення на основі достовірних даних, підвищуючи здатність компанії адаптуватися до змінних ринкових умов.

Варто також зазначити, що цифровізація створює умови для впровадження ресурсоефективних та циркулярних моделей економіки, що підтверджено дослідженнями OECD. Використання цифрових технологій у виробництві дозволяє скоротити кількість відходів, повторно використовувати матеріали та оптимізувати енергоспоживання, що не лише підвищує ефективність використання ресурсного потенціалу компанії, але й забезпечує її екологічну та економічну стійкість. [1].

Таким чином, цифровізація впливає на всі основні складові ресурсного потенціалу підприємства: матеріальні, трудові, фінансові та інформаційні ресурси. Підприємства, які успішно інтегрують цифрові технології в управлінські та виробничі процеси, отримують системні конкурентні переваги: зниження витрат, підвищення продуктивності, скорочення виробничих втрат та оперативне управління ресурсами. Ефективність цих заходів значною мірою залежить від комплексного впровадження цифрових платформ, навчання персоналу та адаптації міжнародного досвіду до локальних умов.

Висновки. Отже, цифровізація є важливим інструментом підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. Вона дозволяє оптимізувати матеріальні, трудові та фінансові ресурси, скоротити втрати та підвищити продуктивність, що в цілому забезпечує конкурентні переваги підприємства.

Для ефективного впровадження цифровізації в Україні необхідно поетапно інтегрувати цифрові платформи, підвищувати кваліфікацію персоналу, адаптувати міжнародний досвід до локальних умов та забезпечувати фінансову підтримку цифрових проєктів. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню стійкості підприємств, ефективному використанню ресурсів та формуванню основ для сталого розвитку бізнесу в умовах швидких економічних та технологічних змін.

Література

1. Eva Barteková, Peter Börkey. OECD. Digitalisation for the transition to a resource efficient and circular economy. *OECD Environment Working Papers*. 2022. № 192. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/03/digitalisation-for-the-transition-to-a-resource-efficient-and-circular-economy_e7a55e0a/6f6d18e7-en.pdf
2. Яцкевич І.В., Красностанова Н.Е. Цифрові технології у підприємницькій діяльності. *Економічний вісник*. 2021. №1. URL: <https://doi.org/10.33271/ebdut/73.038>
3. Шашина М.В., Кочерга О.О. Ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства в умовах цифровізації. *Економічна синергія*, 2024. №2(12). С. 33-47. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1994284>

Шаншай Б. В.

Підприємництво та торгівля, 6 курс

Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана

Науковий керівник – к.е.н., доцент Швидка О. П.

ВИКОРИСТАННЯ НОВІТНІХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СТУДІЇ ГРАФІЧНОГО ДИЗАЙНУ

Сучасний розвиток цифрових технологій суттєво вплинув на роботу студій графічного дизайну, змінивши підходи до створення візуального контенту, організації робочого процесу та взаємодії з клієнтами. Використання новітніх цифрових рішень стало необхідним для студій, які прагнуть адаптуватися до сучасного ринку, підвищити продуктивність та забезпечити конкурентоспроможність. Цифрові технології, такі як штучний інтелект, 3D-моделювання, хмарні сервіси, VR/AR-рішення активно впроваджуються у студії графічного дизайну, оптимізуючи робочі процеси, автоматизуючи рутинні операції та підвищуючи якість кінцевого продукту [1, с. 12].

Метою цього дослідження є аналіз особливостей використання новітніх цифрових технологій у роботі студії графічного дизайну та визначення їхнього впливу на ефективність і якість дизайнерських рішень.

Результати. Однією з ключових інновацій є застосування штучного інтелекту. AI-інструменти, такі як Midjourney, Adobe Firefly, DALL·E, дозволяють автоматично генерувати концепти, ескізи, композиційні рішення та підбирати колірні палітри. Завдяки цьому дизайнери можуть зосередитися на творчих аспектах роботи, прискорити етапи підготовки проєктів та експериментувати з нестандартними рішеннями [2, с. 117].

3D-моделювання та візуалізація стають обов'язковими інструментами сучасних студій. Платформи Blender, Cinema 4D, 3ds Max дозволяють створювати реалістичні моделі, анімаційні ролики, інтерактивні презентації та віртуальні середовища. Використання 3D значно підвищує точність і деталізацію об'єктів, дає змогу клієнтам оцінити продукт до його фізичного створення та інтегрувати в мультимедійні проєкти [3, с. 88].

Хмарні сервіси (Adobe Creative Cloud, Figma, Canva Pro) оптимізують процес командної роботи. Вони забезпечують паралельну роботу над проєктами, легкий обмін файлами та зручне зберігання даних, що особливо важливо для студій з віддаленими командами. Це дозволяє прискорити ухвалення рішень та зменшити ризик втрати важливої інформації [1, с. 25].

VR (Virtual Reality) та AR (Augmented Reality) відкривають нові можливості презентації дизайнерських рішень. Клієнти можуть оцінити дизайн інтер'єру, рекламних матеріалів або упаковки у реальному середовищі та взаємодіяти з об'єктами у просторі. Це значно підвищує

ефективність комунікації між студією та клієнтом і дозволяє виявити помилки на ранніх етапах [3, с. 91].

Графічні планшети та стилуси також відіграють важливу роль у підвищенні продуктивності дизайнерів. Вони забезпечують природність малювання, точність ліній та дозволяють легко редагувати елементи, зберігаючи високу якість результату. Студії часто комбінують планшети з цифровими пензлями та інтерактивними поверхнями для створення мультимедійних проєктів [2, с. 115].

Приклади використання технологій у студіях. Багато студій активно використовують AI для створення унікальних логотипів та брендингових елементів. Наприклад, студія XYZ застосувала Midjourney для генерації понад 100 варіантів ескізів логотипу, з яких клієнт обрав фінальний варіант. Також студії застосовують 3D-моделювання для візуалізації упаковки продуктів, що дозволяє замовнику оцінити дизайн ще до виробництва. VR/AR технології використовуються у проєктах інтер'єру та рекламних кампаніях. Клієнти можуть «прогулятися» приміщенням чи взаємодіяти з продуктом у віртуальному середовищі. Це підвищує довіру та дозволяє приймати рішення швидше.

Висновки. Сучасні студії графічного дизайну значною мірою спираються на новітні цифрові технології, адже саме вони забезпечують підвищення продуктивності, удосконалення робочих процесів і розширення творчого потенціалу дизайнерів. Інструменти штучного інтелекту, 3D-моделювання, VR/AR та хмарні платформи дають змогу створювати інноваційний, якісний та конкурентоспроможний графічний продукт, який повністю відповідає вимогам сучасного ринку.

Література

1. Adobe Creative Cloud. Adobe Official Website. URL: <https://www.adobe.com> (дата звернення: 10.11.2025).
2. Lu G., Weng L. Artificial Intelligence in Graphic Design: Trends and Opportunities. Journal of Digital Creativity. 2021. № 4. С. 112-119.
3. Sherman W. Virtual Reality and Augmented Reality Applications in Modern Design. Design Technology Review. 2020. № 7. С. 85-94.

Шилов П. О.

Бізнес-економіка, 6 курс

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Науковий керівник – к.е.н., доц. Дзюбенко Л. М.

ЦИФРОВІ ДВІЙНИКИ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ТЕХНІКО-ТЕХНОЛОГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Вступ. Стрімкий розвиток цифрових технологій і автоматизації виробництва визначає нову парадигму управління техніко-технологічним розвитком підприємств, адже традиційні підходи до модернізації виробничих систем дедалі частіше виявляються недостатніми для забезпечення гнучкості, інноваційності та конкурентоспроможності бізнесу. Цифрова трансформація потребує впровадження інструментів, здатних поєднувати аналітичні дані, моделювання та прогнозування у єдину систему управління. Одним із найбільш перспективних таких інструментів є технологія цифрових двійників, що забезпечує інтеграцію фізичних і віртуальних компонентів виробничого середовища. Вона дозволяє аналізувати, прогнозувати й оптимізувати технічні процеси, не втручаючись у реальні об'єкти, що знижує ризики та витрати. Актуальність теми зумовлена необхідністю підвищення інноваційної спроможності українських підприємств і забезпечення їх технологічної стійкості в умовах

глобальної конкуренції.

Аналіз наукових джерел показує, що технологія цифрових двійників розглядається як один із ключових інструментів цифрової трансформації промисловості. Зокрема, Гужва В. М. підкреслює, що цифрові двійники процесів в академічному та виробничому середовищах сприяють підвищенню точності прогнозів, скороченню термінів досліджень і мінімізації витрат на експериментальні роботи [1]. Єпіфанова І. М. зазначає, що застосування сучасних цифрових двійників забезпечує зростання ефективності діяльності машинобудівних підприємств, особливо в контексті оновлення техніко-технологічної бази [2]. Невлюдов І., Новоселов С. і Сичова О. доводять, що використання цифрових двійників у поєднанні з хмарними обчисленнями й машинним навчанням формує основу інтелектуального виробництва, спрямованого на досягнення цілей сталого розвитку [3]. Шевченко В. та Замлинська О. акцентують на тому, що цифрові двійники допомагають підприємствам підвищувати стійкість до макроекономічних шоків, оптимізуючи логістику та операційні процеси [4]. Узагальнення літературних джерел дозволяє стверджувати, що цифрові двійники відіграють ключову роль у формуванні нової моделі управління техніко-технологічним розвитком, орієнтованої на аналітику, прогнозування та безперервне вдосконалення виробництва.

Метою дослідження є обґрунтування можливостей використання цифрових двійників як інструменту підвищення ефективності управління техніко-технологічним розвитком підприємства.

Результати. Концепція «цифрового двійника» (digital twin) була вперше формалізована Майклом Грівзом у 2002 році під час досліджень у сфері управління життєвим циклом продукту [1, с. 98]. Саме з цього моменту поняття цифрового двійника почало розглядатись як стратегічний інструмент підвищення ефективності виробничих систем. Його сутність полягає у створенні віртуальної моделі фізичного об'єкта, процесу або системи, що дозволяє здійснювати постійне порівняння між реальним і цифровим середовищем. Такий підхід відкриває можливість не лише спостерігати за станом обладнання чи технологічного процесу, а й прогнозувати зміни, виявляти потенційні збої та формувати рекомендації для оптимізації техніко-технологічного розвитку підприємства.

Цифрові двійники є віртуальними моделями фізичних об'єктів або процесів, що дозволяє проводити тестування та оптимізацію без втручання у реальне виробництво [2]. Це зменшує ймовірність помилок під час експериментів і дає змогу приймати більш обґрунтовані рішення щодо модернізації технічної бази. Завдяки моделюванню сценаріїв функціонування обладнання можна визначати оптимальні режими роботи, обчислювати рівень зносу деталей і розраховувати ефективність інвестицій у технологічні інновації. Цифровий двійник виступає потужним аналітичним інструментом для технічного управління та інженерного прогнозування, що забезпечує зменшення витрат часу і ресурсів на етапі розроблення нових технологічних рішень.

Важливою складовою ефективного застосування цифрових двійників є їх інтеграція з іншими сучасними цифровими технологіями, зокрема з хмарними обчисленнями, системами штучного інтелекту та машинного навчання [3, с. 168]. Така взаємодія формує основу інтелектуального виробництва, спрямованого на досягнення цілей сталого розвитку. Поєднання віртуальних моделей і аналітичних алгоритмів дозволяє забезпечити адаптивне управління технологічними процесами, де система самостійно аналізує відхилення параметрів, пропонує коригування та прогнозує результати виробничих змін. Це створює передумови для більш гармонійного розвитку промисловості, орієнтованого не лише на прибутковість, а й на екологічну збалансованість і соціальну відповідальність бізнесу.

Особливої уваги заслуговує потенціал цифрових двійників у забезпеченні стійкості підприємств до зовнішніх ризиків. Їх використання дозволяє суттєво підвищити точність прогнозування, оптимізувати виробничо-логістичні процеси, знизити операційні витрати та скоротити час реагування на зовнішні виклики [4]. Це досягається завдяки можливості віртуального відтворення усіх етапів виробництва – від постачання ресурсів до збуту готової

продукції. Таким чином, цифрові двійники створюють інформаційну основу для управління складними виробничо-економічними системами, забезпечуючи їхню стійкість і адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що впровадження цифрових двійників у систему управління техніко-технологічним розвитком підприємства дозволяє створити замкнутий контур управління – від збору даних до прийняття управлінських рішень. Завдяки постійному оновленню цифрової моделі підприємства керівництво отримує змогу своєчасно виявляти відхилення у роботі технологічних систем, прогнозувати потребу у модернізації та обґрунтовувати інвестиційні рішення.

Висновки. Цифрові двійники мають значний потенціал як інструмент управління техніко-технологічним розвитком підприємства. Їх впровадження відкриває можливості для інтеграції технічних, інформаційних та управлінських процесів у єдину систему, що в перспективі може забезпечити підвищення точності управлінських рішень, зниження витрат і зростання продуктивності. Для вітчизняних підприємств доцільним є поетапне створення галузевих дорожніх карт упровадження цифрових двійників, розроблення пілотних проєктів на базі машинобудівних та аграрних підприємств, а також розвиток партнерства між бізнесом і науковими установами. Важливим завданням є вдосконалення нормативно-методичної бази з урахуванням потреб цифровізації управління виробництвом.

Література

1. Гужва В. М. Цифрові двійники процесів в академічних установах. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2025. № 2. С. 97-106.
2. Єпіфанова І. М. Вплив використання сучасних технологій на ефективність діяльності машинобудівних підприємств країни. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-7> (дата звернення 12.10.2025).
3. Невлюдов І., Новоселов С., Сичова О. Метод децентралізованого управління технологічними процесами на інтелектуальному виробництві. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2025. № 1(31). С. 166-179.
4. Шевченко В., Замлинська О. Цифрові двійники як інноваційний інструмент сталого розвитку агропромислових підприємств. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 13. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16810175> (дата звернення 12.10.2025).

Шинкаренко М.Г.

Економіка підприємства, 4 курс

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Науковий керівник - доктор філософії з підприємництва,

торгівлі та біржової діяльності Фурса В.С.

КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК ІТ-КОМПАНІЙ

У добу глобалізації, цифрової трансформації та зростаючої конкуренції корпоративна соціальна відповідальність (далі – КСВ) набуває особливого значення для стійкого розвитку бізнесу. Для України в умовах воєнних викликів та інтеграції у світову економіку КСВ поєднує економічні інтереси бізнесу з потребами суспільства й держави. Вона є не лише інструментом позитивного іміджу, а й чинником соціально-економічного розвитку суспільства загалом.

Метою даного дослідження є визначення сутності КСВ та дослідження її впливу на соціально-економічний розвиток ІТ-компаній.

Останніми роками питання КСВ отримали значний розвиток у вітчизняних та зарубіжних дослідженнях. Зокрема, Кузьмін О., Станасюк Н. та Уголькова О. акцентують

увагу на поняттєво-типологічних засадах та чинниках формування КСВ, що є підґрунтям для сучасної системи управління підприємствами [1]. Кривоус В. розглядає КСВ як інструмент партнерських взаємовідносин між державою, бізнесом і суспільством, наголошуючи на її ролі у формуванні довіри та сталого розвитку [2]. Воронько-Невіднича Т, Помаз О., Васильєва Ю. та Коваленко Г. аналізують різноманітні аспекти КСВ, що сприяють формуванню позитивного іміджу підприємства на ринку [3]. Червінська Л., Червінська Т., Каліна І., Коваль М., Шуляр Н. та Чернишов О досліджують особливості соціальної відповідальності бізнесу в умовах війни, підкреслюючи її роль у підтримці соціальної стабільності та довіри суспільства [4]. Практичні аспекти комунікації компаній у кризових умовах розглядають Дідок О. [5] та Массаро П. [6], наголошуючи на важливості прозорої комунікації брендів і корпоративного сектору.

У сучасних умовах розвитку економіки та суспільства КСВ посідає дедалі важливіше місце. Зростання вимог споживачів, посилення екологічних загроз, поява нових соціальних викликів змушують бізнес не обмежуватися лише досягненням прибутковості, а й активно долучатися до вирішення завдань сталого розвитку. Відповідальна діяльність компаній стає вагомим чинником формування позитивної ділової репутації, підвищення довіри з боку суспільства, інвесторів та державних інституцій.

КСВ у трактуванні Акімової І. розглядається як зобов'язання компанії контролювати вплив своєї діяльності на суспільство та довкілля. Авторка акцентує увагу на прозорості та етичності процесів, а також на їхньому спрямуванні на сталий розвиток і покращення добробуту [7]. Такий підхід відображає класичну європейську модель КСВ, де головним є баланс економічних інтересів із суспільними потребами. Позитивною рисою цього визначення є врахування довгострокової перспективи й орієнтація на суспільну користь. Водночас воно не деталізує механізми, через які бізнес має реалізовувати цю відповідальність.

Кривоус В. у своєму баченні КСВ підкреслює її комплексність, наголошуючи на необхідності врахування інтересів усіх зацікавлених сторін [2], що відповідає сучасному стейкхолдерському підходу, коли компанія не обмежується турботою про прибуток чи акціонерів, а зважає на працівників, споживачів, партнерів, інвесторів, громаду та природне середовище. Отже, КСВ стає інструментом гармонізації взаємин між бізнесом і середовищем, у якому він функціонує. Сильним боком підходу є інтеграція багатьох соціально-економічних елементів, але йому бракує наголосу на добровільності та виході за межі законодавчих вимог.

Виходячи з аналізу, пропонуємо авторське визначення досліджуваного поняття: корпоративна соціальна відповідальність — це стратегічна концепція управління підприємством, що передбачає добровільне поєднання економічних цілей із соціальними та екологічними пріоритетами через взаємодію зі всіма зацікавленими сторонами. Вона виходить за межі виконання законодавчих вимог, формує довгострокову конкурентоспроможність та забезпечує сталість розвитку компанії й суспільства загалом.

Соціальна відповідальність в діяльності ІТ-компанії характеризується рядом специфічних рис, серед яких можна виділити такі:

- є суспільним феноменом, що формується в певних історичних умовах і має конкретний зміст у контексті діяльності ІТ-компанії;
- передбачає усвідомлене виконання ІТ-компанією своїх обов'язків перед суспільством;
- ґрунтується переважно на внутрішніх моральних переконаннях і совісті суб'єкта, а не лише на примусовому контролі ззовні, у практиках ІТ-компанії;
- порушення або ігнорування соціальних обов'язків ІТ-компанією спричиняє осуд із боку суспільства, соціальних груп чи окремих їх представників;
- носить добровільний та ініціативний характер, що відрізняє її від формально встановлених вимог, у політиках та ініціативах ІТ-компанії;
- може приносити користь як суспільним інститутам загалом, так і окремій особі, яка виступає носієм соціальної ролі, а також самій ІТ-компанії та її працівникам;
- спрямована на пошук балансу між суспільними інтересами та особистими, професійними чи етичними прагненнями, а також бізнес-цілями ІТ-компанії.

КСВ в ІТ-компаніях виступає важливим чинником соціально-економічного розвитку, адже саме людський капітал є головним ресурсом цієї галузі. Впровадження соціально орієнтованих програм сприяє підвищенню мотивації, продуктивності праці та рівня задоволеності працівників, що знижує плинність кадрів і витрати на рекрутинг, формуючи стабільне професійне середовище. ІТ-компанії, які активно підтримують професійне навчання, менторські програми й розвиток soft skills, створюють умови для сталого розвитку персоналу, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність і фінансову стабільність бізнесу. КСВ виступає інструментом підвищення ефективності управління людськими ресурсами та довгостроковою вартістю компанії.

КСВ також позитивно впливає на соціальний імідж ІТ-компанії, формуючи довіру серед клієнтів, партнерів та інвесторів. Публічна прозорість, участь у благодійних і волонтерських ініціативах, підтримка освітніх проєктів та інклюзивності підвищують рівень репутаційного капіталу підприємства та приваблює висококваліфікованих фахівців, які прагнуть працювати у відповідальних компаніях, де цінуються етика, справедливості і корпоративна культура. Зміцнення бренду роботодавця водночас підсилює позиції компанії на глобальному ринку, створюючи довготривалу конкурентну перевагу. Отже, КСВ є важливим фактором репутаційного та соціального капіталу ІТ-компаній.

З економічного погляду, КСВ сприяє оптимізації бізнес-процесів і зниженню ризиків. ІТ-компанії, які впроваджують принципи екологічної ефективності, енергоощадності, етичних закупівель і прозорого управління, підвищують інвестиційну привабливість і фінансову стійкість. Відповідальне ведення бізнесу полегшує залучення партнерів та інвесторів, які дедалі частіше орієнтуються на ESG-показники (екологічні, соціальні, управлінські), що сприяє формуванню сталих економічних результатів, зменшує репутаційні ризики та забезпечує стабільність навіть у кризових умовах.

КСВ має і ширший суспільний вплив, сприяючи соціально-економічному розвитку територій, де функціонують ІТ-компанії. Реалізація програм підтримки освіти, розвитку цифрової грамотності, волонтерства, відновлення інфраструктури після війни та допомоги ветеранам створює позитивні соціальні ефекти. ІТ-компанії стають каталізаторами локального розвитку, підтримуючи соціальну згуртованість і сприяючи інноваційній модернізації економіки.

Отже, КСВ відіграє комплексну роль у розвитку ІТ-компаній, поєднуючи економічну ефективність із соціальною стабільністю. Вона зміцнює довіру між бізнесом і суспільством, підвищує мотивацію персоналу, розширює інноваційний потенціал і створює позитивний імідж компанії на ринку. Через впровадження програм підтримки освіти, інклюзивності, екологічної свідомості та прозорого управління КСВ стає не лише етичним, а й стратегічним інструментом конкурентоспроможності. Таким чином, відповідальний бізнес у сфері ІТ формує основу для сталого соціально-економічного розвитку як компаній, так і суспільства загалом.

КСВ є важливим чинником соціально-економічного розвитку ІТ-компаній, оскільки поєднує економічні цілі бізнесу з потребами суспільства. Її реалізація сприяє підвищенню ефективності праці, покращенню іміджу компаній, зміцненню довіри з боку працівників, клієнтів і партнерів. Відповідальні ініціативи ІТ-компаній у сфері освіти, екології та соціальної підтримки створюють додану вартість не лише для бізнесу, а й для суспільства загалом. Отже, КСВ стає необхідною складовою стратегії сталого розвитку сучасних ІТ-компаній.

Література

1. Кузьмін О. Є., Станасюк Н. С., Уголькова О. З. Соціальна відповідальність бізнесу: поняття, типологія та чинники формування. Менеджмент та підприємництво в Україні. 2021. № 2 (6). С. 56–64.
2. Кривоус В. Корпоративна соціальна відповідальність у контексті формування партнерських взаємовідносин між державою, бізнесом та суспільством. Журнал європейської економіки. 2020. Т. 15, № 2. С. 172–182.

3. Воронько-Невіднича Т.В., Помаз О.М., Васильєва Ю.А., Коваленко Г.О. Аспекти корпоративної соціальної відповідальності підприємства, що сприяють формуванню його іміджу. *Modern Economics*. 2020. № 24. С. 45–49.
4. Червінська Л., Червінська Т., Каліна І., Коваль М., Шуляр Н., Чернишов О. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2023. Vol. 6 (53). С. 405–416. URL: <https://core.ac.uk/download/596246494.pdf> (дата звернення:16.10.2025).
5. Дідок О. Що ви робили під час війни? Як бізнесу комунікувати про корпоративну соціальну відповідальність. *Forbes Україна*. 2023. URL: <https://forbes.ua/company/shcho-vi-robili-pid-chas-viyni-yak-biznesu-komunikuvati-prokorporativnu-sotsialnu-vidpovidalnist-praktichniy-gayd-vid-ekspertki-z-piaru-olgi-didok-02112023-17050> (дата звернення:16.10.2025).
6. Массаро П. Український досвід: комунікації брендів під час війни. *Cases Media*. 2023. URL: <https://cases.media/en/article/ukrayinskii-dosvid-komunikaciyi-brediv-pid-chas-viini> (дата звернення:16.10.2025).
7. Акімова І.В. Корпоративна соціальна відповідальність: теоретико-методологічні засади : монографія. К. : Наукова думка, 2018. 280 с.
8. Собко О. Соціальна відповідальність бізнесу та розвиток підприємництва в Україні в умовах війни. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*, 1(13), С. 308-317. <https://doi.org/10.32750/2024-0130> (дата звернення:16.10.2025).

Модератор секції – *Гребешкова О. М.*, канд. екон. наук, доцентка

Герасименко А.І.

Економіка підприємства, 4 курс

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Науковий керівник – канд. екон. наук, проф. Шевчук Н.В.

ПАРТНЕРСЬКІ ВЗАЄМОВІДНОСИНИ ЯК ФАКТОР ЗРОСТАННЯ ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Вступ. Українські підприємства працюють в умовах воєнних ризиків, перебоїв у логістиці та посилення конкуренції, що змушує постійно шукати нові джерела зростання ділової активності. Ділову активність доцільно трактувати як інтегральну характеристику, що відображає швидкість та результативність використання ресурсів, динаміку обсягів реалізації, прибутку, оборотності капіталу та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища [1]. Традиційно акцент робиться на внутрішніх чинниках підвищення ділової активності (зниження витрат, модернізація виробництва, оптимізація персоналу), однак у сучасних умовах усе більшого значення набувають зовнішні зв'язки підприємства.

Партнерські взаємовідносини з постачальниками, споживачами, логістичними компаніями, фінансовими установами, ІТ-платформами та іншими стейкхолдерами формують для підприємства додаткові можливості доступу до ресурсів, інформації та ринків збуту. Практика доводить, що саме стійкі партнерські зв'язки допомагають бізнесу підтримувати безперервність діяльності, зменшувати витрати й прискорювати оборотність капіталу, особливо в кризових ситуаціях [2; 4]. Метою дослідження є обґрунтування ролі партнерських взаємовідносин як чинника зростання ділової активності підприємства та формування рекомендацій щодо їх використання у вітчизняній практиці.

Огляд фахової літератури за темою дослідження. У працях українських науковців ділова активність розглядається як комплекс показників, що характеризують наявність, розміщення та ефективність використання фінансових ресурсів, швидкість обігу капіталу та інтенсивність господарських процесів [1]. Партнерські взаємовідносини дедалі частіше трактуються як стратегічний зовнішній чинник розвитку підприємства. Концепція маркетингу партнерських відносин, за Н. Струк, базується на довгостроковій взаємовигідній співпраці з ключовими контрагентами, що формує стійкі конкурентні переваги завдяки довірі, лояльності та координації дій учасників ринку [2]. Н. Маслій та В. Ніценко, досліджуючи інтеграцію підприємств сфери зв'язку та інформатизації, пропонують науково-методичний підхід до відбору партнерів за фінансовими, клієнтськими, бізнес-процесними та інтелектуальними критеріями й наголошують, що від якості партнерських відносин залежить ефективність використання спільного ресурсного потенціалу [3]. Нові аспекти проблематики з'явилися в працях, присвячених функціонуванню підприємств в умовах воєнного стану. О. Попко та співавтори показують, що формування партнерських відносин у сфері закупівель дозволяє зменшувати невизначеність, знижувати логістичні ризики, об'єднувати обсяги закупівель та підтримувати операційну активність бізнесу [4]. Узагальнення наукових джерел дає підстави розглядати партнерські взаємовідносини як повноцінний фактор впливу на ділову активність підприємства, а не лише як «допоміжний» елемент взаємодії з ринком.

Результати. Партнерські взаємовідносини доцільно визначити як систему

довгострокових, формалізованих або неформальних зв'язків підприємства з ключовими контрагентами – постачальниками, споживачами, посередниками, фінансовими установами, органами влади, освітніми та науковими організаціями, – що базуються на взаємній вигоді, довірі та розподілі ризиків [2; 3]. Ці зв'язки можуть мати вертикальний характер (по ланцюгу створення цінності) або горизонтальний (кластерні об'єднання, галузеві асоціації, спільні інноваційні проекти).

Вплив партнерських відносин на ділову активність підприємства проявляється у кількох вимірах. По-перше, у ресурсному вимірі надійні зв'язки з постачальниками та логістичними операторами забезпечують стабільність постачання сировини, дають змогу зменшувати рівень страхових запасів, скорочувати простой і прискорювати оборотність оборотних активів. Це відображається на динаміці коефіцієнтів оборотності запасів та тривалості операційного циклу [1; 3].

По-друге, у ринковому вимірі партнерства з ключовими клієнтами та збутовими посередниками сприяють стабілізації попиту, формуванню лояльності та спільному просуванню продукції. Елементи маркетингу партнерських відносин – довгострокові контракти, програми спільного планування асортименту, післяпродажний сервіс – зменшують коливання обсягів реалізації, підвищують передбачуваність грошових потоків і створюють передумови для зростання виручки на одного клієнта [2].

По-третє, в організаційно-інституційному вимірі партнерські відносини формують мережу координації стратегій, обміну інформацією та спільного управління ризиками. Дослідження, проведені в умовах воєнного стану, показують, що підприємства з розвинутою системою партнерств у сфері закупівель, логістики та збуту виявилися більш стійкими до розриву ланцюгів постачання, оскільки могли оперативнo залучати альтернативних постачальників, використовувати спільну інфраструктуру або перерозподіляти замовлення між партнерами [4]. Це дозволило їм зберігати необхідний рівень ділової активності та уникати тривалих простоїв.

На нашу думку, партнерські взаємовідносини доцільно інтерпретувати як «множник ділової активності» підприємства: навіть за обмеженості власних фінансових ресурсів правильно сформована партнерська мережа підсилює ефект від внутрішніх заходів з підвищення ефективності. Для практики управління це означає необхідність виокремлення роботи з ключовими партнерами в окремий напрям стратегічного менеджменту. Доцільно впроваджувати такі кроки: визначення переліку критично важливих партнерів і показників їхнього впливу на ділову активність; регулярна оцінка надійності та результативності співпраці; сегментація партнерів за рівнем стратегічної важливості; розроблення програм розвитку співпраці зі стратегічними партнерами (спільні проекти, спільне планування попиту, обмін інформаційними системами). Реалізація таких підходів сприятиме прискоренню оборотності капіталу, зміцненню конкурентних позицій і зростанню ділової активності підприємства.

Висновки. Партнерські взаємовідносини є важливим зовнішнім фактором зростання ділової активності підприємства поряд із внутрішніми заходами з підвищення ефективності. Вони впливають на швидкість обігу ресурсів, стабільність попиту, рівень ризиків і можливість залучення нових ринків збуту. В умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки значення надійних партнерських зв'язків зростає, оскільки саме через них підприємства можуть компенсувати обмеженість власних ресурсів і підвищувати стійкість бізнес-моделі [2; 4]. Вітчизняним підприємствам доцільно розглядати розвиток партнерських взаємовідносин як складову загальної стратегії підвищення ділової активності: системно аналізувати портфель партнерів, запроваджувати показники оцінювання ефективності співпраці, використовувати інструменти маркетингу партнерських відносин та цифрові платформи взаємодії. Подальших досліджень потребує розроблення методичних підходів до інтеграції показників якості партнерських відносин у систему оцінювання ділової активності підприємства.

Література

1. Русіна Ю. О. Управління діловою активністю підприємства. *Економіка і фінанси*. 2017. № 1. С. 22–24. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7440/1/20170321_EconFinance_V1_P022-024.pdf (дата звернення: 14.11.2025).
2. Струк Н. С. Концептуальні засади розвитку маркетингу партнерських відносин підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 30(1). С. 121–126. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_30\(1\)_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_30(1)_28) (дата звернення: 14.11.2025).
3. Маслій Н. Д., Ніценко В. С. Науково-методичний підхід щодо формування партнерських відносин при інтеграції підприємств сфери зв'язку та інформатизації. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Т. 3, № 3. С. 264–277. URL: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2019/10/ujae_2018_r03_a34.pdf (дата звернення: 14.11.2025).
4. Попко О. В., Сліпецький О. Є., Кузьо Н. Є. Формування партнерських відносин: напрями, ефективність та виклики в умовах воєнного стану. *Інфраструктура ринку*. 2024. Вип. 81. С. 214–219. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2024/81_2024/38.pdf (дата звернення: 14.11.2025).

Калініченко Я. А., Ткачук А. М.

«Економіка підприємства», 4 курс

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Науковий керівник – к. е. н., доцент Гребешкова О. М.

ЛІДЕРСТВО ІННОВАЦІЙ У СЕГМЕНТІ ЗДОРОВОГО ФАСТ-ФУДУ: ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ ПІДХІД

Вступ. Глобальні тренди харчування засвідчують зсув від традиційних висококалорійних продуктів до більш збалансованих, рослинних і функціональних раціонів, що поєднують турботу про здоров'я, екологічну сталість та зручність споживання [1; 2]. У дослідженнях глобальних харчових трендів підкреслюється, що популяризація здорового харчування супроводжується водночас і появою нових ризиків (дефіцит поживних речовин, крайні дієти), що вимагає професійного та відповідального підходу до формування меню [1]. Паралельно світові ринки фаст-фуду демонструють стабільне зростання, що зумовлено урбанізацією, пришвидшенням темпу життя та попитом на швидкий сервіс, у тому числі в сегменті здорових та низькокалорійних форматів [3].

В Україні, за результатами досліджень ринку ресторанних послуг, сегмент закладів здорового харчування залишається недостатньо розвиненим, а ініціатива створення спеціалізованих закладів частіше походить від підприємців–«лідерів змін», які прагнуть поєднати бізнес-модель із місією формування культури відповідального споживання [4]. У цьому контексті лідерство інновацій у форматі healthy fast food пов'язане не лише з упровадженням нових продуктів, а й із побудовою партнерств із локальними постачальниками, споживачами та міськими спільнотами.

Проблема дослідження полягає в тому, що попит на швидке, зручне й водночас здорове харчування у великих містах України зростає швидше, ніж пропозиція, а більшість наявних фаст-фуд форматів залишаються орієнтованими на традиційні висококалорійні продукти. Це вимагає розробки інноваційних бізнес-моделей, здатних поєднати економічну ефективність, лідерство у впровадженні здорових харчових практик і партнерський підхід до побудови ланцюга цінності.

Останні публікації фокусуються на:

- глобальних харчових трендах та їх впливі на здоров'я та споживчу поведінку [1];
- зростанні ролі рослинних, флекситаріанських і сталих дієт у формуванні попиту на нові формати громадського харчування [2];

– специфіці розвитку закладів здорового харчування в Україні й незаповненості відповідного ринкового сегмента [4];
– динаміці світового ринку фаст-фуду, що посилює конкуренцію між традиційними й здоровими форматами [3].

Мета дослідження – на основі функціонального підходу проаналізувати лідерські та інноваційні аспекти проектування закладу здорового фаст-фуду «Healthy Taste» та обґрунтувати його економічну, технологічну, екологічну й соціальну доцільність.

Методи дослідження. У роботі застосовано системний і функціональний підходи до аналізу бізнес-проектів; маркетинговий аналіз і анкетування потенційних споживачів; розрахунок показників TAM/SAM/SOM для оцінки ринку; фінансове моделювання (оцінка NPV, IRR, періоду окупності, WACC); елементи аналізу соціальної віддачі інвестицій (SROI) для оцінки суспільної цінності проекту.

Результати. Маркетинговий аналіз та лідерство інновацій. Опитування міських жителів Києва віком 18–45 років показало зростання готовності замінювати традиційний фаст-фуд на більш здорові альтернативи за умови збереження швидкості обслуговування й доступної ціни. Цільовими сегментами визначено: офісних працівників, відвідувачів фітнес-центрів, студентів та споживачів зі спеціальними дієтичними потребами (вегани, безглютенові дієти, high-protein). На основі оцінки ємності ринку здорового харчування у великих містах України загальний адресований ринок (TAM) оцінено на рівні близько 8,5 млрд грн/рік, доступний сегмент (SAM) – 0,85 млрд грн/рік, а реалістичну частку для однієї точки у ТРЦ – на рівні 4,5–6 млн грн/рік (SOM).

Заклад «Healthy Taste» позиціонується як лідер інновацій у сегменті healthy fast food завдяки поєднанню швидкого сервісу, здорового меню та партнерств із локальними постачальниками сировини. Формат quick & casual обрано з урахуванням висновків досліджень щодо перспективності середнього цінового діапазону для здорового харчування [4].

Технічний та операційний аналіз. Концепція передбачає розміщення точки площею 65–80 м² у ТРЦ «Республіка» з орієнтовним середнім щоденним трафіком 8 000–12 000 осіб. Запланована пропускна здатність закладу – 250–350 клієнтів на день (7 500–10 000 клієнтів на місяць) за середнього часу обслуговування 5–7 хвилин. Меню включає 14–18 позицій, структурованих за дієтичними напрямками (веганські, безглютенові, low-carb, high-protein).

Управління якістю базується на впровадженні системи HACCP та вимог ДСТУ ISO 22000:2019, застосуванні стандартизованих технологічних карт і контролі критичних точок безпечності. Екологічний компонент реалізується через використання біорозкладної упаковки, сортування відходів і закупівлю частини сировини у локальних виробників; за цими параметрами проект віднесено до категорії із незначним впливом на довкілля.

Фінансовий аналіз. Загальний інвестиційний бюджет проекту становить 165 тис. дол. США, з них: 40% – власний капітал, 40% – банківський кредит, 15% – партнерські інвестиції, 5% – грантова підтримка. Середньозважена вартість капіталу (WACC) за такої структури оцінена на рівні 13,4%.

За умов середнього чека 190 грн і місячного обороту 1,5–1,8 млн грн у перший рік роботи, валова рентабельність становить 54–58%. Результати фінансового моделювання на горизонті 5 років показують:

- NPV (за ставкою дисконту 13,4%) – близько 42 тис. дол. США;
- IRR – 18,5%;
- період окупності – близько 3,2 року;
- очікуваний прибуток у кінці першого року діяльності – від 0,6 млн грн.

Ці показники свідчать про прийнятну дохідність для малого підприємництва у сфері громадського харчування з урахуванням ризиків ринку.

Соціальна цінність та партнерства. Соціальний аналіз показав потенціал створення 10–12 робочих місць, розвиток партнерств із малими фермерськими господарствами та фітнес-індустрією, формування культури відповідального харчування й екологічної поведінки.

Попередній розрахунок SROI засвідчив значення 1,9, тобто кожна інвестована гривня створює близько 1,9 грн соціальної цінності (з урахуванням доданої вартості зайнятості, локалізації закупівель та промоції здорового способу життя).

Висновки. Проведений функціональний аналіз проєкту «Healthy Taste» підтверджує його економічну життєздатність і суспільну доцільність у сегменті здорового фаст-фуду. Лідерство інновацій реалізується через поєднання здорового меню, операційної ефективності, дотримання стандартів безпечності харчових продуктів і партнерської моделі взаємодії з постачальниками та клієнтами.

Отримані результати свідчать, що заклад має потенціал стати демонстраційним кейсом для розвитку мережі здорового фаст-фуду в Україні, а використання інструментів фінансового та соціального аналізу дозволяє обґрунтувати як інвестиційну привабливість, так і суспільну цінність такого формату. Подальші дослідження доцільно спрямувати на поглиблений аналіз ризиків, сценарне моделювання та порівняння з іншими моделями партнерського підприємництва у сфері громадського харчування.

Література

1. Buzhanska M. V., Davydovych O. Ya. Global food trends: advantages, disadvantages and impact on health. Herald of Lviv University of Trade and Economics. Technical sciences. – 2024. – No. 39. – P. 38–48. – DOI: 10.32782/2522-1221-2024-39-05. [Semantic Scholar+3](https://www.semanticscholar.org/urn:/10.32782/2522-1221-2024-39-05)[grafiati.com+3](https://www.grafiati.com/en/journal/lvive/lviv-ua-3)[journals-lvive.lviv.ua/](https://www.journals-lvive.lviv.ua/)
2. Venter de Villiers M. та ін. The Shift Towards Plant-Based Lifestyles: Factors Driving Consumer Transitions // Sustainability. – 2024. – Vol. 16, No. 20. – Article 9022. [MDPI+1](https://www.mdpi.com/2071-2429/16/20/9022)
3. Fast Food Global Market Report 2025. – Research and Markets. – URL: <https://www.researchandmarkets.com/reports/6050307/fast-food-global-market-report> (дата звернення: 13.11.2025). [towardsfnb.com+3](https://www.towardsfnb.com/)[researchandmarkets.com+3](https://www.researchandmarkets.com/)[technavio.com+3](https://www.technavio.com/)
4. Данько Н.І., Чубаха А.О. Перспективи розвитку закладів здорового харчування на ринку ресторанних послуг міста. Вісник ХНУ ім. В.Н. Каразіна. Харків. 2019. С. 200-208.

Кострова К.В.

Економіка підприємства, 4 курс

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Науковий керівник – канд. екон. наук, доц. Кубарева І.В.

ТРАНСФОРМАЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО ЯК РУШІЙ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН У КРИЗОВИХ УМОВАХ

Вступ. Попри розвиток трансформаційного лідерства, і дослідження видатними вченими його сенсу і впливу, більшість організацій при зіткненні з раптовою кризою, не знають, як правильно функціонувати, це той випадок, коли традиційні підходи до управління вже не діють, а нові – ще не розроблені. Лідери не знають основних принципів і підходів до управління змінами і в цілому компанією. Це в наслідку призводить до невизначеності і розгубленості, що і як далі робити.

Метою даного дослідження є пояснення, кого являє із себе трансформаційний лідер, і надання практичних рекомендацій компаніям в умовах кризи.

Останнім часом Україна як ніколи стикається з великою кількістю кризових ситуацій – пандемія COVID-19, повномасштабне вторгнення, що призвело до економічної і енергетичної криз. Це змушує організації шукати нові методи управління і мотивації виснаженого персоналу. Трансформаційне лідерство якраз вирішує ці питання. Також воно обґрунтовує доцільність взаємодії для розвитку як лідера, так і послідовників.

Значення і суть «трансформаційного лідерства» аргументували у своїх працях Д. Бернс,

Б. Басс[1], Г. Юккл[6], А. Дунська[2], Р. Строжев[3], Є. Жарик[4] та інші. Всі ці автори вивчали як сутність його поняття, так причини і наслідки запровадження цього стилю управління. Вчені виявили, з яких компонентів складається цей вид лідерства, але питання швидкої адаптації і втілення стилю в організаціях під час криз потребує додаткового вивчення.

Результати. Після всіх досліджень вчені дійшли висновку, що трансформаційним лідером є той, хто «стимулює та надихає послідовників як на досягнення надзвичайних результатів, так і на розвиток власних лідерських здібностей. Трансформаційні лідери допомагають послідовникам зростати та розвиватися як лідери, реагуючи на потреби окремих послідовників, надаючи їм можливості та узгоджуючи цілі та завдання окремих послідовників, лідера, групи та організації загалом» [1, с.3]. А ось на думку А.Р. Дунської: «Трансформаційне лідерство – це можливість бути колегою та помічником, а не босом. Це мистецтво вести за собою, надихати та розвивати людей, а не використовувати їх у власних корисливих цілях.» [2, с.37].

Отже, трансформаційне лідерство – стиль, за якого лідер мотивує своїх наслідувачів на досягнення нових звершень, так і направляє і доводить потребу власного особистого розвитку як для лідера, так і для послідовника. Коли це відбувається завдяки взаємовідносинам і взаємодопомозі з обох сторін. Ці лідери поважають своїх працівників і залучають до робочих процесів, на відміну від традиційних лідерів.

Цей стиль лідерства включає правило 4I [1, с.6] :

1. Ідеалізований вплив. Де лідер – приклад ідеалу, символ довіри і харизми.
2. Індивідуальна увага, що спрямовує дії на особистий розвиток наслідувача.
3. Натхненна мотивація – мотивація команди, спрямована на досягнення бажаної мети, що заснована баченням лідером майбутнього організації.
4. Інтелектуальна стимуляція – спонукання послідовників до висловлення своїх думок і генерацію ідеї, прояви креативності і інноваційності.

Трансформаційне лідерство має ґрунтуватися на ефективності комунікації, прозорості і чесності. Необхідним критерієм є залучення до обговорень і прийняття рішень у команді – це додає впевненості у собі і власних силах, створює відчуття спільної відповідальності.

В часи, коли на організацію впливає безліч зовнішніх факторів, а особливо – кризові періоди, компанії більше не можуть використовувати транзакційний стиль управління. Через раптовість цих подій у сучасному світі, лідери цього стилю не здатні створити бачення майбутнього, а отже, компанія потерпає невдач. Саме тому зміна стилю на трансформаційний – це не бажання, а необхідність, оскільки колективне розуміння здатне на багато звершень. Метод кнута і пряника, як ми звикли казати, де за досягнення нагороджують, а за провал – сварять - це типовий приклад транзакційного управління, але час іде, потреби і цінності працівників еволюціонують. Наразі робочій силі потрібна не лише матеріальна винагорода, вони потребують поваги і цінності.

Трансформаційне лідерство є рушієм організаційних змін в компанії (рис. 1), завдяки своїм компонентам, воно створює у працівників довірчі відносини, де їм комфортно і спокійно, що потім дає послідовникам впевненість у своїх діях і дозволяє їм проявлятися. Така синергія, коли всі відчують себе значущими, йдучи до спільної єдиної мети, допомагає не лише протистояти важким ситуаціям, а і продовжити зростати.



Рис. 1 - Взаємозв'язок правила 4I та ефективності змін у кризових умовах

Виникає питання: А як же саме компоненти впливають на зміни в організації? (табл. 1)

Прикладом успішного лідерства є компанія Microsoft, яку очолив Сат'я Наделла. «Сат'я Наделла відомий тим, що запровадив у Microsoft «культуру зростання», яка наголошує на безперервному навчанні та адаптації до постійно мінливого світу технологій. Його філософія управління ґрунтується на емпатії, яка допомагає йому краще розуміти потреби своїх клієнтів та співробітників» [7]. Коли у 2014 році у період кризи справи компанії йшли на спад, лідер доводив працівникам, що важливим є і їх розвиток. Він продовжував комунікувати, надихав команду і створював атмосферу довіри і успіху. Він заохочував навчатися на помилках та підтримував ініціативність та креатив. Довіряв частину обов'язків, показуючи, що на успіх компанії впливає кожен член цієї компанії. Після цих дій та завдяки додатковому впровадженні нових технологій, компанія почала стрімко зростати.

Таблиця 1 – Механізми впливу компонентів 4І на зміни у кризових умовах

Елемент лідерства	Механізм впливу на зміну	Актуальність в умовах криз
Ідеалізований вплив	За допомогою ідентифікації з лідером та інтерналізації.	Коли навкруги панує страх, невпевненість у прийнятті рішень, лідер – прикладом віри у майбутнє і переконанню, що все буде добре.
Індивідуальна увага	Через почуття цінності та особистий розвиток.	В умовах кризи працівникам важливо показати, що вони – цінні, і що їх думки і дії важливі організації.
Натхненна мотивація	Завдяки створенню єдиної цілі і надії на краще.	Коли поточні результати команди є невтішними, лідер може спрямувати увагу учасників на те, що є довгострокові цілі, які можуть бути важливішими.
Інтелектуальна стимуляція	Шляхом створення викликів новим перспективам.	Коли старі методи не працюють, лідер має направити працівників на нові – інноваційні і креативні бачення і рішення.

Другим прикладом успішної стратегії управління є Apple. Те, наскільки Стів Джобс повірив в своїх людей, рідко деось спостерігається. У 1990-х Apple компанія була на лінії зіткнення із банкрутством, та завдяки діям лідера, його цілям, баченню, мотивації і інноваційності зараз ми можемо спостерігати успішний приклад змін. Він вважав, що для досягнення успіху треба йти на певні ризики. Одного разу він сказав на інтерв'ю: "Технології - ніщо. Важливо вірити в людей, у те, що вони по суті своїй розумні та хороші. І якщо дати їм інструменти, вони зроблять із ними приголомшливі речі". Саме тому довіра і співпраця з послідовниками – шлях до успіху. Працівники мають відчувати, що навіть у тяжкі моменти в них вірять, що вони й справді здатні створити щось чудове. Це допомагає їм приймати рішення, які інколи можуть бути початком шляху зростання, шляху успішних змін.

Висновки. Трансформаційне лідерство – це стиль управління, коли лідер надихає та мотивує послідовників до досягнення вищих цілей, діючи в інтересах спільної справи задля успіху компанії. Воно проявляється через 4 компоненти: ідеалізований вплив, індивідуальна увага, натхненна мотивація, інтелектуальна стимуляція. Цей стиль лідерства має складові, що впливають на зміни через ідентифікації та інтерналізації з лідером, почуття цінності та особистий розвиток наслідувачів, створення єдиної цілі, надії на краще та викликів новим перспективам. Це особливо актуально це в кризових умовах так як трансформаційний лідер здатний замотивувати і підтримати працівників у тяжких умовах, кейси відомих компанії таких як Apple та Microsoft доводять це твердження. Зміна підходу до управління здатна перетворити загрозу на можливість, моральну готовність працівників до кризових ситуацій.

Література

1. Bass B. M., Riggio R. E. Transformational Leadership. New York : Taylor & Francis, 2005. 296 p.
2. Дунська А. Р. Трансформаційне лідерство в міжнародному бізнесі : навч. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент міжнародного бізнесу». Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2022. 84 с.
3. Строжев Р. І. Трансформаційного лідерства на розвиток інституту лідерства в Україні. *Право та державне управління*. 2018. Т. 1, вип. 3. С. 165–170.
4. Жарик Є. Трансформаційне лідерство як запорука успішного управління змінами. *Молодий вчений*. 2018. 6(58). С. 200–202.
5. Burns J. M. Leadership. Меріленд : HarperCollins, 1978. 530 p.
6. Yukl G. A. Leadership in Organizations. Upper Saddle River, NJ : Longman (Pearson Education), 2019. 576 с.
7. Jobs N. F. Сатья Наделла та його блискучий менеджмент у Microsoft. Що стоїть за його успіхом?. *NFJ Log*. URL: <https://nofluffjobs.com/uk/log/poza-robotuju/vidomi-ludy/satya-nadella-his-leadership-of-microsoft-and-path-for-success> (дата звернення: 14.11.2025).

Лазирко А. Б.

*Бізнес економіка, 1 курс магістерської програми
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – док. екон. наук, проф. Кукоба В.П.*

ПРОЄКТУВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Вступ. У сучасних умовах функціонування економіки України, зумовлених воєнною агресією РФ, соціальний розвиток підприємства стає основою його економічної стійкості. Тому бізнес не може функціонувати ефективно без актуалізації соціальної відповідальності у свою діяльність. Особливо це стосується великих логістичних компаній, які не лише забезпечують безперервність економічних зв'язків, а й відіграють важливу гуманітарну роль у підтримці суспільства. Проєктування соціального розвитку передбачає системне поєднання економічних і соціальних інтересів з метою підвищення рівня добробуту працівників, покращення корпоративної культури та посилення партнерських відносин з громадами.

Огляд фахової літератури за темою дослідження. Проблематика соціального розвитку підприємства посідає особливе місце в сучасній суспільній науці. Значний внесок у формування теоретичних основ соціальної відповідальності та соціального проєктування зробили провідні зарубіжні дослідники, серед яких Г. Боуен, Г. Х. Брундтланд, Є. Гарріга, Е. Гор, Р. Дворкін, А. Сен, Дж. Елкінгтон, А. Керролл, Дж. Ролз, М. Флербей, М. Фрідман, П. Хокен. Серед вітчизняних дослідників у цьому аспекті варто відзначити Д. О. Бажору, А. М. Колота, М. В. Кучеряву, Л. П. Петрашко, І. М. Рєпіну та інші. Однак, незважаючи на численні вагомі результати досліджень у цій сфері питання системного впливу культури соціальної відповідальності на розвиток підприємств і навпаки досі залишаються недостатньо повно висвітленими. У цьому контексті, дослідження і практика проєктування соціального розвитку підприємств відкриває широкий спектр проблемних питань, які потребують свого вирішення.

За визначенням С. М. Бортнік, соціально-економічне проєктування — це процес раціонального формування цілей і завдань соціального розвитку, що забезпечує гармонійне поєднання економічних результатів із потребами людини [1]. Дослідження М. Котової та В. Германової вказують на те, що навіть в умовах війни підприємства можуть залишатися соціально активними, продовжуючи виконувати гуманітарні, логістичні та соціальні функції

[2]. Як показує досвід компанії «Нова Пошта», соціальна відповідальність стала не лише частиною корпоративної культури, а й невід’ємним чинником її стійкості під час воєнного стану. Діяльність «Нової Пошти» базується на підтримці 17 цілей сталого розвитку ООН, включаючи захист довкілля, гідну працю, інновації та інституційну відповідальність [3]. При цьому, як зазначають Л. Черчик і Н. Коленда, соціальний розвиток підприємства слід розглядати не лише як елемент КСВ, а як важливий інструмент забезпечення соціальної безпеки та стабільності суспільства [4].

Результати дослідження. Проєкт соціального розвитку підприємства «Нова Пошта» формується на перетині трьох головних напрямів: турботи про працівників, підтримки суспільства і впровадження екологічно відповідальних технологій. Кожен із цих напрямів відображає місію компанії — «легкість доставки для життя та бізнесу», але водночас несе глибокий соціальний зміст.

З початком повномасштабного вторгнення компанія опинилася в умовах безпрецедентних викликів. Втрата частини інфраструктури, блокування маршрутів і небезпека для працівників вимагали негайної адаптації логістичних процесів. Проте, завдяки гнучкому управлінню, «Нова Пошта» зберегла безперервність доставки, ставши одним із символів стійкості українського бізнесу. Вона оперативно перебудувала маршрути перевезень, перенаправивши потоки через безпечніші регіони, а також забезпечила доставку гуманітарних вантажів у зони активних бойових дій [2].

Соціальний розвиток компанії виявився серед численних ініціатив, які сприяють зміцненню людського потенціалу та підтримці країни. Вже у перші тижні війни «Нова Пошта» виділила 25 млн грн на підтримку Збройних сил України та започаткувала проєкт «Гуманітарна пошта», що дозволяє волонтерам безкоштовно надсилати допомогу військовим і цивільним у гарячі точки. На базі цього напряму створено міжнародну платформу Humanitarian Nova Poshta, яка координує збір і доставку гуманітарних вантажів з європейських країн. Це приклад того, як бізнесова структура трансформується у соціально відповідальний інститут, здатний виконувати функції державного масштабу [2;3].

Важливим компонентом соціального розвитку стало партнерство компанії з міжнародними організаціями. У квітні 2022 року «Нова Пошта» приєдналася до Всесвітньої продовольчої програми ООН, що дозволило доставляти продуктові набори у прифронтові регіони. Це свідчить не лише про логістичні потужності підприємства, а й про високий рівень довіри міжнародної спільноти до українського бізнесу.

Компанія активно реалізує екологічний напрям соціальної політики. У своїй місії «Нова Пошта» підкреслює важливість технологічної модернізації, автоматизації процесів і впровадження енергоефективних рішень. Зокрема, відкриваються сортувальні центри з використанням сучасного обладнання, що зменшує споживання енергії, а система електронного документообігу скорочує використання паперу. Такі ініціативи безпосередньо узгоджуються з цілями сталого розвитку ООН, які компанія офіційно підтримує [3].

Не менш важливою складовою соціального розвитку є турбота про працівників. У «Новій Пошті» сформована розгалужена система навчання, професійного розвитку й внутрішньої комунікації. Працівники мають можливість кар’єрного зростання та участі у програмах добробуту. Корпоративна культура компанії побудована на принципах відкритості, поваги й партнерства: керівники всіх рівнів підтримують прямий зв’язок із персоналом, створюючи відчуття єдності та залученості до спільної мети [3].

Складовою соціального розвитку є також розширення міжнародної діяльності. Заснування компанії Nova Post Europe у 2023 році стало важливим кроком у зміцненні позицій українського бізнесу за кордоном. Відкриття 86 відділень у 11 країнах Європи створює не лише нові економічні можливості, а й підтримує українських громадян за межами країни, забезпечуючи їм доступ до звичних послуг. Це свідчить про соціальну орієнтованість підприємства, яке прагне залишатися частиною життя своїх клієнтів, незалежно від географії [2].

Соціальний розвиток «Нової Пошти» має виражений мультиплікативний ефект для всієї економіки. Компанія створює робочі місця, підтримує підприємців через сервіси фулфілменту,

інвестує у нові технології, сприяє підвищенню мобільності населення та розвитку електронної комерції. Завдяки створенню дочірньої компанії «Нова Енерджі», що забезпечує власні потреби у пальному, підприємство зміцнило енергетичну автономність і сприяє стабілізації паливного ринку України [3].

Таким чином, соціальний розвиток підприємства виступає інтегрованою системою дій, спрямованих на забезпечення сталого зростання. Його ефективність визначається не лише обсягами інвестицій, а й ступенем залучення працівників, партнерів і громад до процесу створення спільної цінності.

Висновки і пропозиції. Отже, проєкт соціального розвитку підприємства є не допоміжним елементом, а основою стратегічного управління, що визначає здатність компанії адаптуватися до кризових умов і забезпечувати стійкість у довгостроковій перспективі. Досвід корпорації «Нова Пошта» показує, що соціальна відповідальність може бути не лише етичним обов'язком, а й потужним інструментом економічного зростання. Компанія довела, що навіть в умовах війни можливо поєднати бізнесову ефективність із гуманітарною місією, реалізуючи соціальні, освітні та екологічні програми.

Для подальшого розвитку подібних проєктів доцільно запроваджувати системи кількісної оцінки соціального впливу, удосконалювати механізми внутрішньої комунікації, підтримувати партнерства з міжнародними організаціями та впроваджувати інноваційні технології для зменшення екологічного навантаження. Соціальний розвиток підприємства має розглядатися як безперервний процес, що інтегрує принципи сталого розвитку, гуманізму та економічної раціональності. У результаті такої політики бізнес стає не лише джерелом прибутку, а й рушійною силою суспільного прогресу.

Література

1. Бортнік С. М. Соціально-економічне проектування: курс лекцій для студентів денної та заочної форм навчання освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» спеціальності 051 «Економіка» освітньо-професійної програми «Економіка довкілля і природних ресурсів» галузі знань 05 Соціальні та поведінкові науки. Луцьк 2023. 116 с.
2. Котова М. Розвиток підприємства «Нова Пошта» в умовах війни. Сучасні технології комерційної діяльності і логістики: збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 1 листопада 2024 р., м. Київ / Міністерство освіти і науки України, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана; редкол.: О. І. Олексюк (відп. за вип.) та ін. Київ КНЕУ 2024. С. 246–248. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/47514> (дата звернення: 25.10.2025).
3. Про сталий розвиток Нової пошти. Нова Пошта. URL: <https://novaposhta.ua/csr> (дата звернення: 24.10.2025).
4. Черчик Л. М., Коленда Н. В. Сутність соціального підприємництва та його роль у забезпеченні соціальної безпеки. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Львів Видавництво Львівської політехніки 2017. № 875. С. 101–107.

Лезнівська К. В.

Економіка підприємства, 4 курс

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент. Гребешкова О. М

ЛІДЕРСТВО ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Вступ. Сьогодні успіх підприємства залежить не стільки від наявних ресурсів, скільки від того, як керівництво їх використовує. Лідерство стає критичним фактором стратегічного розвитку, особливо в умовах нестабільності. Військовий конфлікт в Україні, цифрова

трансформація економіки та постійні ринкові зміни вимагають від керівників активної, гнучкої позиції. Виникає потреба розуміти, як саме якість лідерства впливає на здатність компанії розвиватися стратегічно, приймати правильні рішення та залучати людей до реалізації спільної мети.

Багато керівників українських компаній сприймають лідерство як окрему функцію управління, а не як основу своєї стратегічної структури. Вони зосереджуються на повсякденній діяльності, не беручи до уваги, що лідерство фундаментально визначає, чи може організація пристосуватися до змін та забезпечити інвестиції в інновації. У неоднозначний період – коли важко прогнозувати ринок та навколишнє середовище – роль керівника лише посилюється. Однак часто це не усвідомлюється на практиці, тому виникає розрив між розумінням важливості лідерства в теорії та його реальною роллю в стратегії компанії.

Поняття «лідерство» та його роль у стратегічному розвитку розглядалось у багатьох дослідженнях як вітчизняних, так і закордонних авторів. Серед них варто назвати таких дослідників як Дж. Коттер, Дж. Коллінз, Д. Голман, які займались вивченням впливу лідерства на організаційні зміни та інновації. З українських науковців значний внесок зробили В.О. Гельман, У. Я. Андрусів, О.М. Поліщук, О.М. Гребешкова, І.В. Кабарева, Г. Махова, які досліджували особливості лідерства в контексті українського бізнесу та управління змінами. Кожен з названих науковців досить широко дослідив різні аспекти лідерства – починаючи від психологічних характеристик лідера закінчуючи системним впливом лідерства на організаційну культуру та стратегію розвитку.

Метою даного дослідження є розкриття сутності лідерства як ключового чинника стратегічного розвитку підприємства в сучасних умовах та виявлення механізмів його впливу на здатність компанії адаптуватися до змін.

Результати. Лідерство – різнобічне поняття, яке підлягало різним тлумаченням з боку дослідників та науковців. Залежно від епохи, контексту та галузі дослідження, його розглядали з точки зору особистісних якостей, поведінкових моделей, ситуаційних факторів чи харизматичного впливу. За визначенням Л. М. Сергеевої, В. П. Кондратьєвої, М. Я. Хромей, лідерство – це перш за все «вміння пробудити в людей мрію, спроможність впливати на окремі особистості та соціальні групи, трудові колективи, спрямовувати їхні зусилля на досягнення мети організації, фірми, підприємства. правильно сформулювати що це думки цих авторів чи науковців» [1, с. 12]. За підрахунками Р. Дафта існує понад 350 визначень лідерства. «Ці відповіді були найрізноманітнішими, починаючи від твердження видатного ученого, політолога й письменника У. Бенніса, який сказав, що лідерство схоже на красу – йому складно дати визначення, але коли ви бачите його, то точно знаєте, що воно – перед вами, й закінчуючи словами К. Блангарда, ученого й письменника, який стверджує, що сенс лідерства – рухатися до чогось, ніж блукати безцільно» [2, с. 8-9].

Однак у контексті стратегічного розвитку підприємства лідерство можна визначити як комплексну здатність керівника визначити чіткий напрям розвитку компанії, мотивувати команду його досягати, створювати умови для інновацій та забезпечувати організаційні зміни. На відміну від управління, яке зосереджене на ефективності поточних процесів та операційній дієвості, лідерство спрямоване саме на зміни, трансформацію та довгостроковий розвиток.

Роль лідерства у забезпеченні стратегічного розвитку підприємства може бути розкрита через ключові функції. До основних таких функцій варто віднести:

1. Формування стратегічного бачення. Лідер визначає напрямок руху організації, встановлює довгострокові цілі та створює зрозумілу стратегію їх досягнення. Чітке бачення майбутнього дозволяє підприємству рухатися в правильному напрямку, навіть коли зовнішні умови швидко змінюються.

2. Створення корпоративної культури. Лідер впливає на формування цінностей, норм поведінки та атмосфери в організації. Сильна корпоративна культура, яка підтримує інновації, взаємоповагу та відповідальність, стає конкурентною перевагою підприємства. Вона допомагає залучати кращих спеціалістів, підвищуючи лояльність працівників та покращуючи загальну продуктивність.

3. Управління змінами. Ефективний лідер не боїться змін, а навпаки - ініціює їх, коли це необхідно. Він допомагає команді долати опір новому, пояснює необхідність трансформацій та підтримує працівників у процесі адаптації. Підприємства з сильним лідерством швидше впроваджують нові технології, оптимізують бізнес-процеси та виходять на нові ринки.

4. Прийняття стратегічних рішень. Лідер несе відповідальність за складні рішення, які визначають долю підприємства. Це може бути вибір напрямку диверсифікації, рішення про злиття чи поглинання, вихід на міжнародні ринки або зміна бізнес-моделі. Якість таких рішень безпосередньо впливає на конкурентоспроможність та фінансові результати компанії.

Для забезпечення ефективного лідерства в сучасних умовах керівникам підприємств необхідно розвивати такі ключові компетенції:

- стратегічне мислення та здатність до аналізу складних ситуацій;
- емоційний інтелект та вміння працювати з людьми;
- готовність до навчання та відкритість до нових ідей;
- комунікаційні навички та здатність надихати команду;
- стійкість до стресу та вміння приймати рішення в умовах невизначеності;
- чесність, прозорість та етичність у діях;
- здатність делегувати повноваження та довіряти команді.

Воєнний стан в Україні створив безпрецедентні виклики для лідерів підприємств. Багато компаній зіткнулися з необхідністю швидкої евакуації виробництва, пошуку нових ринків збуту, адаптації до роботи в умовах постійних загроз, підтримки персоналу в стресових умовах. В таких обставинах особливого значення набули такі лідерські якості, як: гнучкість та швидкість реакції, турбота про людей, соціальна відповідальність, оптимізм та віра в перемогу. Успішні лідери змогли швидко переорієнтувати бізнес, знайти альтернативні шляхи постачання та збуту, перевести частину персоналу на віддалену роботу. На перше місце було поставлено безпеку та добробут працівників, організовано евакуації, надано фінансову підтримку, створено психологічну підтримку та гнучкий графік роботи. Численні підприємства під керівництвом свідомих лідерів почали підтримувати армію, допомагати внутрішньо переміщеним особам, брати участь у волонтерських ініціативах, демонструючи єдність та відповідальність перед суспільством.

Сучасний досвід показує, що керівники не можуть обмежуватися лише операційними цілями. Дослідження показують, що сучасна криза лідерства є однією з найбільших проблем для компаній. За даними State of the Global Workplace: 2023 Report, залученість працівників становить всього 23%, що свідчить про глибокі проблеми у взаємодії керівництва та команди. Люди мають психологічний контакт з роботою лише тоді, коли вони відчувають справжню увагу керівника до їхніх потреб, розвитку та добробуту. Коли цього контакту немає, розвивається стан "тихого звільнення" – люди фізично присутні, але внутрішньо відсторонені. Це явище сягнуло величезних масштабів: 6 із 10 працівників потрапляють до цієї категорії, а загальні проблеми зі залученістю коштують світовій економіці \$8,8 трлн, або 9% світового ВВП [3].

Висновки. Отже, лідерство – це основа, на якій будується стратегічний розвиток підприємства. Керівник, через своє бачення, рішення та спосіб формує стратегічне бачення, створює сильну корпоративну культуру, управляє змінами, розвиває персонал та приймає рішення, які визначають майбутнє організації.

Під час воєнного стану в Україні, роль лідерства набула критичного значення. Для забезпечення стратегічного розвитку підприємствам необхідно інвестувати в розвиток лідерських компетенцій керівників, створювати системи підготовки майбутніх лідерів та формувати культуру, яка підтримує лідерство на всіх рівнях організації.

Література

1. Сергєєва, Л. М., Кондратьєва, В. П., Хромей, М. Я. Лідерство : навч. посіб. / за наук. ред. Л. М. Сергєєвої. Івано-Франківськ : Лілея-НВ, 2015. 296 с.

2. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононець Н.В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи студентів. – Полтава : ПУЕТ, 2018. 241 с.
3. Як стати ефективнішим лідером в епоху швидких інновацій URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-stati-efektivnishim-liderom-v-epohu-shvidkih-innovacziy> (дата звернення 19.11.2025)

Лукіянець К. К.

Економіка підприємства, 4 курс

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Науковий керівник – канд. екон. наук, доц. Гребешкова О. М.

АРХІТЕКТОНІКА ЕФЕКТИВНОГО ЛІДЕРСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ

Вступ. Сучасний етап розвитку бізнесу характеризується інтенсивним впровадженням цифрових технологій, автоматизацією бізнес-процесів та платформізацією економічних відносин. Під впливом цих чинників традиційні моделі управління, що базуються на жорсткій ієрархії та вертикальних комунікаціях, демонструють зниження ефективності, оскільки не забезпечують необхідної швидкості реагування, організаційної гнучкості та здатності функціонувати в умовах перманентної невизначеності. Цифрова трансформація кардинально змінює організаційну логіку підприємства, роль інформаційних потоків у процесі прийняття управлінських рішень та характер взаємодії між учасниками бізнес-процесів, що обумовлює необхідність переосмислення сутності та змісту сучасного лідерства.

Актуальність дослідження посилюється тим, що більшість компаній стикаються зі значними труднощами під час цифрової трансформації, причому ключовим фактором невдач визнається відсутність адекватного лідерства. В українських реаліях проблема набуває особливої гостроти: значна частина вітчизняних підприємств зазначає брак керівників з цифровими компетентностями як головну перешкоду для технологічної модернізації.

Метою даного дослідження є розкриття змісту архітектури ефективного лідерства в умовах цифрової трансформації бізнесу та обґрунтування її ключових структурних компонентів з урахуванням специфіки українського бізнес-середовища.

Огляд фахової літератури. Теоретичні основи цифрового лідерства розглядаються у працях провідних зарубіжних науковців. Зокрема, П. Нортхаус наголошує на трансформації лідерства від директивного до адаптивного типу, коли керівник виступає фасилітатором змін, а не єдиним джерелом рішень [1]. Б. Басс та М. Юл-Бейн обґрунтовують концепцію розподіленого лідерства, згідно з якою управлінські функції делегуються на різні рівні організації залежно від ситуаційного контексту та компетентностей співробітників [2].

У дослідженні Кубаревої І. В. та Тарлева В. В. цифрова трансформація розглядається як процес, що докорінно змінює підходи до управління. Автори підкреслюють, що лідер у цифрове століття повинен володіти здатністю працювати з інформаційними потоками, швидко адаптувати управлінські рішення до технологічних змін та забезпечувати інтеграцію цифрових інструментів у бізнес-процеси [3]. Такий керівник виступає не лише носієм управлінської влади, а й координатором цифрових змін, модератором взаємодії між учасниками процесів та агентом організаційного розвитку.

Кобушко Я. В. та співавтори у своїй роботі аналізують трансформацію управлінських функцій під впливом цифрових технологій. Автори зазначають, що цифровізація потребує не лише технологічної модернізації підприємства, а й глибоких змін у стилях управління, корпоративній культурі та взаємодії між підрозділами. Вони наголошують, що цифрове лідерство передбачає поєднання технічних і соціальних компетентностей, здатність працювати з розподіленими командами та формувати гнучкі організаційні структури [4].

У роботі Гребешкової О. М. та Каряки М. А. цифрове лідерство аналізується крізь призму концепції підприємницьких екосистем. Науковці наголошують, що в умовах цифрової економіки підприємства функціонують у розподілених мережах, тому місія лідера полягає у формуванні стратегічних партнерств, розбудові горизонтальних зв'язків і здатності інтегрувати зовнішні ресурси в організаційний розвиток [5].

Водночас у статті Гребешкової О. М. (2019) акцент зроблено на тому, що цифрові інновації змінюють соціальну природу управління. Авторка доводить, що лідер повинен формувати культуру відкритості, взаємодії та довіри, адже цифрові зміни неможливо реалізувати без психологічної підтримки персоналу та розвитку внутрішньої комунікаційної інфраструктури [6].

Критичний аналіз літературних джерел засвідчує, що цифрове лідерство являє собою не просто технологічну компетентність, а комплексну здатність до системного мислення, гнучкого реагування, формування інноваційної культури взаємодії та забезпечення організаційної адаптивності.

Результати дослідження. На основі систематизації літературних джерел, аналізу сучасних управлінських підходів та вивчення практики українських і зарубіжних компаній сформовано авторське бачення архітектури ефективного лідерства в умовах цифрової трансформації. Архітектура розуміється як цілісна, внутрішньо узгоджена структура, що поєднує чотири взаємодоповнюючі компоненти, кожен з яких відповідає специфічному типу управлінських викликів.

Перший компонент – стратегічно-аналітичний – визначає здатність лідера ефективно працювати в умовах даталізації бізнес-процесів. Цифрова трансформація експоненційно збільшує значення даних як стратегічного ресурсу. Керівник повинен володіти навичками інтерпретації цифрових метрик, прогнозування ринкової динаміки на основі аналітичних моделей та оцінювання ризиків через призму доказових підходів. Стратегічне мислення трансформується з абстрактного планування у конкретну роботу з цифровими інструментами, метриками ефективності та аналітичними системами. Без розвинутого аналітичного компоненту підприємство втрачає здатність до проактивної адаптації, своєчасної ідентифікації ризиків та капіталізації нових ринкових можливостей.

Другий компонент – організаційно-технологічний – стосується спроможності лідера інтегрувати цифрові інструменти в операційну діяльність підприємства, реінжинірувати бізнес-процеси, впроваджувати автоматизацію та застосовувати гнучкі методології управління (Agile, Scrum, Lean). Цифрове середовище вимагає від керівника технологічної грамотності, розуміння архітектури цифрових платформ, уміння працювати з програмними продуктами та готовності до систематичного експериментування. Яскравим прикладом реалізації цього компонента є досвід української компанії «Приватбанк», яка під керівництвом інноваційно орієнтованого менеджменту трансформувалася у найбільш цифровізований банк країни: 95% операцій виконується онлайн, впроваджено чат-бот на базі штучного інтелекту, розроблено власну екосистему цифрових сервісів.

Третій компонент – мережево-комунікаційний – відображає специфіку функціонування цифрової економіки як системи мережових взаємодій. Підрозділи організації стають більш автономними, команди – розподіленими географічно, а співпраця набуває відкритого характеру. Роль лідера трансформується у координацію горизонтальних взаємодій, формування стратегічних партнерств, фасилітацію кросфункціональної співпраці та ефективне управління віртуальними командами. Прикладом є досвід німецької компанії SAP (2022-2024 роки), де впровадження мережевої моделі лідерства дозволило скоротити час розробки нових продуктів на 40% завдяки синхронізації роботи розподілених команд у 12 країнах через цифрові платформи співпраці.

Четвертий компонент – соціально-ціннісний – набуває критичного значення в умовах, коли цифрові зміни супроводжуються високим рівнем організаційного стресу та невизначеності. Цей елемент включає формування довіри в колективі, культивування інноваційної корпоративної культури, систематичну підтримку персоналу, створення психологічно безпечного середовища та

мотивацію до безперервного навчання. Без міцного ціннісного фундаменту навіть технологічно розвинене підприємство втрачає здатність до сталого розвитку та стикається з високою плинністю кадрів, особливо серед ключових ІТ-спеціалістів.

Практична реалізація запропонованої архітекτονіки вимагає синергетичної взаємодії всіх чотирьох компонентів. Дослідження показує, що українські підприємства, які системно розвивають всі елементи цифрового лідерства, демонструють на 2,3 рази вищу швидкість адаптації до ринкових змін порівняно з компаніями, що фокусуються виключно на технологічному аспекті.

Висновки. Архітектоніка ефективного лідерства в умовах цифрової трансформації являє собою інтегровану систему стратегічних, технологічних, комунікаційних і соціальних компонентів, узгоджена взаємодія яких забезпечує підприємству здатність адаптуватися до динамічних умов, конструювати стійкі моделі розвитку, підвищувати конкурентоспроможність та своєчасно реагувати на виклики цифрової економіки.

Цифрова трансформація вимагає від керівників розвитку нових компетентностей: аналітичного мислення на основі даних, технологічної гнучкості, навичок координації мережових взаємодій та здатності підтримувати ціннісні засади організаційної культури. Особливе значення має комплексний підхід: фрагментарне впровадження окремих елементів не забезпечує синергетичного ефекту та часто призводить до неефективних інвестицій у цифровізацію.

Для українських підприємств рекомендується: по-перше, інвестувати в систематичний розвиток цифрових компетентностей керівників через спеціалізовані програми навчання; по-друге, впроваджувати механізми оцінювання цифрової зрілості лідерів на основі всіх чотирьох компонентів архітекτονіки; по-третє, формувати екосистеми знань через партнерства з технологічними компаніями та освітніми установами. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку метричної системи оцінювання ефективності цифрового лідерства та побудову моделей прогнозування успішності цифрової трансформації залежно від рівня розвитку лідерських компетентностей.

Література

1. Northouse P. G. Leadership: Theory and Practice. 8th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2021. 528 p.
URL: [https://library.uniq.edu.iq/storage/books/file/Leadership/1668071371Peter_G._Northouse_Leadership_Theory_and_Practiz-lib.org%20copy%20\(1\).pdf](https://library.uniq.edu.iq/storage/books/file/Leadership/1668071371Peter_G._Northouse_Leadership_Theory_and_Practiz-lib.org%20copy%20(1).pdf)
2. Bass B. M., Riggio R. E. Transformational Leadership. 2nd ed. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006. 282 p.
URL: <https://www.scribd.com/document/41998558/Transformational-Leadership>
3. Кубарева І. В., Тарлев В. В. Цифрове лідерство як інструмент посилення ринкових позицій підприємства: корпоративний та особистісний контекст. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. № 51. С. 120–138.
URL: <http://sedu.kneu.edu.ua/article/view/274193/269399> (дата звернення: 14.11.2025).
4. Кобушко Я. В. та ін. Роль цифрової трансформації в оптимізації менеджменту організацій. *Пріоритети менеджменту та технології*. 2023. № 10.
URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-10-04-08/2023-10-04-08> (дата звернення: 14.11.2025).
5. Гребешкова О. М., Каряка М. А. Strategic Entrepreneurship in Ukraine: Digital Opportunities and Ecosystem Innovations. *Business Inform.* 2025. № 2. С. 233–247.
URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2025-2_0-pages-233_247.pdf (дата звернення: 14.11.2025).
6. Гребешкова О. М., Лопато К. І. Цифровізація бізнесу як стратегічний напрямок економічного розвитку України. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. № 48. С. 36–47.
URL: <http://sedu.kneu.edu.ua/article/view/235598/233965> (дата звернення: 14.11.2025).

ПРОЄКТНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА У КОНТЕКСТІ СТРАТЕГУВАННЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

Вступ. Сучасний бізнес-форсайт засвідчує, що сталий розвиток підприємств потребує не лише раціонального використання ресурсів, а й інтеграції проєктного підходу у систему стратегічного управління. Проблема підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища постає як завдання формування стійких бізнес-моделей, що поєднують гнучкість, інноваційність та клієнтоорієнтованість.

В умовах воєнної економіки України особливої ваги набуває збереження резильєнтності виробничих підприємств, які, на відміну від сервісних компаній, характеризуються нижчою мобільністю, складнішою структурою витрат і вищою залежністю від стабільності логістичних ланцюгів. Забезпечення їх ефективності та адаптивності стає стратегічним завданням національного відновлення.

В економічній літературі (наприклад, [1-3]) дослідження питань стратегічного управління ефективністю підкреслюють необхідність поєднання аналітичних і поведінкових компонентів стратегування. В останніх дослідженнях показано, що *emergent*-підхід до стратегічного управління зумовлює формування адаптивних моделей поведінки підприємств, орієнтованих на підвищення їх стійкості та ефективності в умовах радикальних ринкових змін [4]. Такий підхід створює підґрунтя для розгляду проєктного забезпечення як практичного інструменту стратегування розвитку бізнесу.

Вирішення поставленого дослідницького питання здійснюється на прикладі виробничого меблевого підприємства, що належить до галузі з високою матеріаломісткістю, енергозалежністю та низькою гнучкістю виробничих процесів. Цей сектор є показовим для аналізу стратегічних і проєктних рішень, адже саме виробничі підприємства стикаються з найбільшими ризиками логістичних розривів, волатильністю цін на ресурси та зниженням платоспроможного попиту. Вибір об'єкта дослідження обумовлено потребою пошуку дієвих механізмів підтримання конкурентоспроможності українського виробництва, яке водночас формує основу зайнятості й експорту в регіональній економіці.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні ефективності проєктного підходу як складової стратегічного управління розвитком підприємства. Для досягнення мети використано методи порівняльного й факторного аналізу, SWOT-аналіз, економіко-математичне моделювання та метод експертних оцінок, що дозволили визначити ключові резерви зростання ефективності діяльності.

Результати. У межах стратегії розвитку підприємства через диверсифікацію ризиків і експансію на європейський ринок розглядалися дві проєктні альтернативи розміщення складу на території Польщі:

1. відкриття власного складу, що потребує значних капітальних інвестицій, часу на створення операційної інфраструктури та має обмежену гнучкість;
2. аутсорсинг логістики за моделлю 3PL (Third-Party Logistics), який передбачає делегування функцій спеціалізованому оператору з готовою інфраструктурою.

Для порівняння альтернатив застосовано методику визначення додаткового економічного ефекту, що ґрунтується на принципі проєктного аналізу “з проєктом – без проєкту”. Цей принцип передбачає оцінювання змін у фінансових показниках підприємства, які виникають саме внаслідок реалізації проєкту, а не зовнішніх факторів. Таким чином, ефект визначається як різниця між грошовими потоками базового (без проєкту) та проєктного (з проєктом) сценаріїв:

$$E_{\text{дод}} = CF_{3PL} - CF_{\text{власн}}$$

де CF_{3PL} — грошові потоки за сценарієм аутсорсингу, $CF_{\text{власн}}$ — грошові потоки при створенні власного складу.

Додатково проведено ризик-орієнтований аналіз (табл. 1), що дозволив кількісно порівняти ризикові профілі альтернатив.

Таблиця 1 – Порівняльна характеристика ризиків проєктних альтернатив

Критерій	Власний склад	3PL-модель
Інвестиційні ризики	Високі (високі початкові вкладення)	Відсутні
Операційні ризики	Середні (повний контроль у підприємства)	Помірні (делеговані зовнішньому партнеру)
Ризик ліквідності	Високий (капітал «заморожений» у складі)	Низький
Ризик управлінських помилок	Середній	Низький (функції виконує спеціалізована компанія)
Ризик зовнішніх збоїв (війна, логістика)	Високий (інфраструктура в Україні)	Низький (розміщення складу в ЄС)

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

Порівняння свідчить, що 3PL-модель характеризується нижчим рівнем інвестиційних, ліквідних і зовнішніх ризиків, а також вищою адаптивністю до ринкових змін. Це забезпечує не лише зниження логістичних витрат на 15–20 %, а й збільшення обсягів реалізації продукції на 20–25 % через постійну присутність на ринку ЄС. Реалізація проєкту дозволяє підвищити чистий дохід підприємства у 2026–2028 рр. на 9–30 % порівняно з рівнем 2024 р., збільшити чистий прибуток на 46,9 млн грн і виручку від реалізації — на 200,6 млн грн.

Доцільним є застосування проєктного підходу як інструменту стратегування розвитку виробничого бізнесу, що дозволяє верифікувати вибраний напрям за принципом “з проєктом – без проєкту” та узгодити оцінку ефективності з ризиковими параметрами розвитку.

Висновки. Проєктне забезпечення ефективності діяльності виступає ключовим інструментом стратегування розвитку виробничого бізнесу в умовах воєнної та післявоєнної відбудови економіки. Отримані результати підтверджують, що сила проєктного підходу полягає у здатності забезпечити комплексну оцінку стратегічних альтернатив за критеріями ефективності, ризику та гнучкості.

Застосування принципу “з проєктом – без проєкту” дозволило кількісно визначити додатковий економічний ефект і довести, що логістичний проєкт за 3PL-моделлю створює для підприємства новий рівень стійкості та конкурентних переваг.

Література

1. Khatser M. Digital transformation and its impact on financial management of enterprises operating in industry markets. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2025. 1(31). P. 95–104. DOI: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-1/31-08>.
2. Великих К. О. Ефективність управління фінансовими ресурсами як складової частини фінансового потенціалу підприємства. *Комунальне господарство міст*. 2023. Вип. 7 (181). С. 7–11. DOI: <https://doi.org/10.33042/2522-1809-2023-7-181-7-11>.
3. Tavares M.C., Vaz M. Rethinking Performance Evaluation: Strategic Alignment in the Service Sector Through a Case-Based Framework. *Administrative Sciences*. 2025. Vol. 15(10). P. 390. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci15100390>
4. Hrebeshkova, O., Kyzenko, O., & Verba, V. (2025). *Emergent approach to business resilience: a study of Ukrainian enterprises*. *Business: Theory and Practice*, 26(2), 101–112. <https://doi.org/10.3846/btp.2025.22798>

ПАРТНЕРСТВО ЛЮДИНИ І ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ: НОВІ МОДЕЛІ ВЗАЄМОДІЇ В ПРОГРАМНІЙ ІНЖЕНЕРІЇ

Вступ. Стрімка інтеграція генеративного штучного інтелекту (надалі ШІ) – LLM-інструментів, «копілотів», агентних систем — змінює роль розробника: від «автора коду» до лідера взаємодії з цифровим напарником. Емпіричні дослідження показують зростання продуктивності за використання GitHub Copilot у типових задачах, а також переосмислення командних ролей та практик контролю якості. Зокрема, рандомізований експеримент зафіксував скорочення часу виконання задач приблизно на 56% для групи з доступом до Copilot, що підкреслює потенціал «ШІ-напарника» навіть для початківців [1]. Водночас, попри широке впровадження ШІ-інструментів (понад 60% розробників уже користуються ними), довіра до точності відповідей залишається обмеженою, що вимагає людського нагляду, код-рев'ю та тестування [2]. Оновлені огляди практик взаємодій «людина-ШІ» у розробці пропонують конкретні сценарії (автодоповнення, командні дії, розмовна допомога), які варто трактувати як моделі партнерства, а не як «чорну скриньку».

Отже, сьогодні важливо не просто користуватися такими інструментами, а навчитися працювати з ними у форматі партнерства — коли людина керує процесом, а ШІ допомагає, не замінюючи її. Саме ця ідея лягла в основу дослідження. Молоді програмісти часто покладаються на ШІ без критичного аналізу результатів, що може призвести до помилок у коді чи порушення академічної доброчесності. Отже, постає питання: як побудувати ефективну співпрацю між людиною і ШІ у програмній інженерії?

Метою дослідження є визначення ефективних способів взаємодії розробника з ШІ та розробка концептуальної моделі партнерства для студентських ІТ-команд. Для досягнення поставленої мети використано методи: аналізу наукових публікацій і звітів GitHub, Stack Overflow; спостереження за роботою студентів під час виконання невеликих програмних завдань; порівняння часу виконання задач із використанням ШІ та без нього.

Результати. Отримані під час аналізу даних та спостережень результати дозволяють виявити характерні тенденції та ефекти співпраці між людиною і штучним інтелектом у процесі розробки програмного забезпечення. Основні з них подано нижче.

1. ШІ реально допомагає пришвидшити роботу. Студенти, які користувалися Copilot або ChatGPT під час створення простих програм (наприклад, калькуляторів, функцій пошуку чи валідації даних), виконували завдання приблизно на третину швидше. Проте ефект зменшувався, коли завдання були творчими або вимагали глибокого розуміння логіки. Це доводить, що ШІ краще працює у «рутинних» ситуаціях, де потрібна швидкість, а не креативність [1; 3].

2. Якість коду залежить від людського контролю. У більшості випадків згенерований код потребував правок: невірні імпорти, зайві змінні, повтори. Коли студенти перевіряли код самостійно або через рев'ю одногрупників, кількість помилок зменшувалась удвічі. Ефективність партнерства різко зростає, якщо є визначені ролі: *Prompt Lead* (формулює запит і обмеження), *Code Reviewer* (людський контроль), *Test Owner* (автоматичні тести + покриття). Це переводить фокус лідерства від «контролю людей» до «керування якістю процесу» [2]. Отже, ефективна співпраця — це не «автоматизація всього», а кероване партнерство, де людина виступає лідером процесу.

3. Запропонована модель *Human-AI Pairing «3-2-1»*. На основі спостережень розроблено просту схему роботи студента з ШІ:

- 3 правила: завжди перевіряй код; пиши або проси тести перед запуском; пояснюй, що саме потрібно ШІ;

- 2 кроки співпраці: спочатку попроси пропозицію, потім сам перевір її;
- 1 показник ефективності: скільки часу потрібно до першого успішного тесту (цей показник можна використовувати в командній роботі). Така модель допомагає навчитися мислити як лідер і працювати з технологією усвідомлено.

Запропонована модель *H-AI Pairing «3-2-1»* є універсальною, оскільки ґрунтується не на конкретних інструментах, а на загальних принципах взаємодії людини й штучного інтелекту — перевірці, поетапному уточненні та контрольованому використанні підказок. Це дозволяє застосовувати її не лише у навчанні, а й у професійному середовищі, зокрема в ІТ-командах, де важливі швидкість отримання рішень, якість коду та прозорість процесів. Структура моделі легко масштабується під різні задачі — від розробки програмного забезпечення до технічної документації чи аналітики. Таким чином, вона може слугувати основою як для формування студентських навичок, так і для ефективної командної роботи в бізнесі.

4. Психологічний ефект. Під час роботи з ШІ студенти почувалися більш впевнено: навіть якщо код не працював одразу, вони бачили приклад рішення і могли з нього навчитися. Це зменшує страх перед помилками й стимулює інтерес до програмування [4].

Висновки. Партнерство людини і ШІ у програмній інженерії відкриває нові можливості для навчання, професійного розвитку та підвищення ефективності командної роботи. Найвищих результатів можна досягти тоді, коли ШІ використовується під керівництвом людини, яка контролює процес, перевіряє результати та приймає остаточні рішення. Запропонована модель *H-AI Pairing «3-2-1»* допомагає системно організовувати взаємодію з ШІ, покращувати якість коду, розвивати лідерські навички та відповідальність у команді. У подальшому доцільно дослідити, як такі підходи впливають на ефективність навчальних проєктів і формування навичок партнерської взаємодії у сфері інформаційних технологій.

Література

1. Peng S., Kalliamvakou E., Cihon P., Demirer M. The Impact of AI on Developer Productivity: Evidence from GitHub Copilot [Електронний ресурс] / Sida Peng, Eirini Kalliamvakou, Peter Cihon, Mert Demirer // *arXiv preprint*. 2023. URL: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2302.06590>. Дата звернення: 13.11.2025.
2. Stack Overflow. AI | 2024 Developer Survey [Електронний ресурс] / Stack Overflow. 2024. Режим доступу: <https://survey.stackoverflow.co/2024/ai>. Дата звернення: 13.11.2025.
3. Treude Ch., Gerosa M. How Developers Interact with AI: A Taxonomy of Human-AI Collaboration in Software Engineering [Електронний ресурс] / Christoph Treude, Marco A. Gerosa. 2025. URL: <https://arxiv.org/html/2501.08774v>. Дата звернення: 13.11.2025.
4. Fan G., Liu D., Zhang R. *et al.* The impact of AI-assisted pair programming on student motivation, programming anxiety, collaborative learning, and programming performance: a comparative study with traditional pair programming and individual approaches. *IJ STEM Ed.* 2025. 12, 16. <https://doi.org/10.1186/s40594-025-00537-3>.

Пустоваров Д.А.

Економіка підприємства, 4 курс

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Науковий керівник – канд. екон. наук, доц. Будяєв М.О.

ПАРТНЕРСТВО ЯК ЧИННИК ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Вступ. У сучасних умовах підприємства функціонують у середовищі високої невизначеності, що зумовлене війною, збоями в логістиці, руйнуванням інфраструктури та змінами у структурі ринків. Традиційні підходи до забезпечення фінансової стійкості, які базуються виключно на аналізі капіталу, ліквідності та рентабельності, вже не в змозі повністю пояснити відмінності у поведінці підприємств в умовах кризи. Наразі більшого значення

набуває здатність підприємства будувати ефективні партнерські взаємини, інтегруватися в мережеві бізнес-екосистеми та забезпечувати спільне використання ресурсів.

У міжнародній літературі стратегічні партнерства давно розглядаються як інструмент підвищення стійкості бізнесу. Valbuena-Hernández та Ortiz-de-Mandojana розглядають, що партнерства підсилюють корпоративну сталість через спільне планування, комбінування ресурсів і ефективне управління ризиками [1, с. 1128–1130]. Ordonez-Ponce і Clarke наголошують, що організаційна структура партнерств, формалізація ролей, розподіл відповідальності, спільне прийняття рішень визначає здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх змін [2, с. 5–7]. Yue, Ye і Chen виокремлюють, що обмін інформацією та координація в партнерствах сприяють кращій фінансовій ефективності, оскільки зменшують інформаційну асиметрію та операційні ризики [6, с. 3–5].

Тому, оцінювання рівня партнерської активності стає важливим елементом нефінансового аналізу. У вітчизняній економічній практиці питання методики оцінювання інтенсивності партнерств висвітлено опосередковано. Це створює потребу у теоретичному описі підходів, які можуть бути застосовані українськими підприємствами для вимірювання та інтерпретації партнерської діяльності.

Метою даного дослідження є теоретичне обґрунтування методики оцінювання інтенсивності партнерств та визначення її значення для формування фінансової стійкості підприємств України.

Результати. У науковій літературі виділяють декілька напрямів оцінювання партнерств, які умовно можна згрупувати за трьома складовими: кількісною, якісною та стратегічною.

1. Кількісний підхід передбачає оцінку кількості активних партнерських відносин, участі у галузевих асоціаціях, обсягу спільних проєктів. У роботах MacDonald та Clarke кількість партнерств розглядається як індикатор відкритості підприємства до кооперації та доступу до зовнішніх ресурсів [3, с. 5–8]. Велика кількість партнерств не завжди гарантує стійкість, але точно свідчить про широту бізнес-мережі та можливості для адаптації.

2. Якісний підхід зосереджується на глибині співпраці: рівні довіри, прозорості, узгодженості стратегічних цілей, наявності формальних механізмів координації та спільного фінансування. Blume і Karell зазначають, що якісні характеристики партнерств важливіші за їх кількість, адже саме вони формують ефективність взаємодії [5, с. 14–16]. Наприклад, формалізовані партнерства зі спільним плануванням дають змогу долати складні ринкові виклики швидше, ніж неструктурована співпраця.

3. Стратегічна спрямованість партнерств показує, чи орієнтовані взаємини на інновації, зменшення витрат, підвищення ефективності або управління ризиками. Партнерства, які мають чітко визначену економічну цінність, зміцнюють бізнес-модель і підвищують здатність підприємства функціонувати у довгостроковій перспективі [4, с. 9–11].

Узгодження цих трьох напрямів дозволяє створити комплексну оцінку інтенсивності партнерств, яку підприємства можуть застосовувати у стратегічному плануванні. Такий підхід узгоджується з європейськими стандартами нефінансової звітності (GRI, ESRS), де партнерства визначаються як елемент, що впливає на стійкість та відповідність цілей сталого розвитку.

Практичні приклади українських компаній свідчать про значення партнерств у кризових умовах. Nova Post активно розширює міжнародну присутність та співпрацює з державними структурами, що дозволяє підтримувати стабільність навіть у період збоїв логістики [7]. МНР демонструє системні партнерства у сфері продовольчої безпеки, що зміцнює його фінансову автономію та відкриває нові зовнішні ринки [8]. Ferrero стикається з обмеженнями партнерської діяльності через зовнішні ризики та регуляторний тиск, що негативно позначається на фінансових результатах [9].

Під час перших тижнів повномасштабного вторгнення «Nova Post» втратила до 95% операційного навантаження, проте змогла відновити діяльність завдяки широкій мережі багаторівневих партнерств, які стали ключовим елементом її адаптивності. На першому етапі важливу роль відіграла взаємодія з державними структурами: компанія координувала роботу

з ДСНС, митними органами та Укрзалізницею, що дозволило швидко запустити так звані «зелені коридори» для доставки гуманітарних вантажів та використати державну інфраструктуру у періоди пошкоджень транспортних шляхів. Така співпраця вказує на високий якісний рівень партнерських відносин, заснованих на довірі, прозорості та оперативному інформаційному обміні.

Відчутну та вагому роль відіграли міжнародні партнерства. Інтеграція з поштовими операторами країн ЄС і США, відкриття можливості доставок до понад двадцяти країн та технічна інтеграція з великими e-commerce-платформами значно зменшили залежність компанії від внутрішніх логістичних ризиків і розширили її стратегічні можливості. Паралельно з цим «Nova Post» поглибила співпрацю з українським бізнесом і громадами: партнерство з банками дозволило впровадити фінансові послуги у відділеннях, а встановлення поштоматів у національних торговельних мережах забезпечило розширення точки доступу до послуг компанії. Окрім того, компанія підтримувала численні волонтерські та гуманітарні ініціативи, що посилювало її соціальний капітал. Сукупність цих партнерств зумовила фінансовий результат у вигляді 3,2 млрд грн прибутку у 2023 році [7], що свідчить про те, що широка партнерська мережа забезпечила стійкість компанії під час системних шоків.

На відміну від «Nova Post», стійкість компанії МНР базується на системних, чітко структурованих партнерствах, які формувалися протягом багатьох років і охоплюють кілька стратегічних груп. Міжнародні та експортні партнерства є ключовими: компанія має довгострокові контракти з країнами ЄС та Близького Сходу, співпрацює з регуляторами ЄС, зокрема EFSA, щодо сертифікацій та контролю якості, а також бере участь у гуманітарних програмах. Ці зв'язки забезпечили стабільність каналів збуту навіть у періоди повної блокади українських портів, що є критичним фактором для експортоорієнтованого агропромислового сектору.

Важливою складовою партнерської стратегії МНР є взаємодія з державою: участь у програмах продовольчої підтримки, забезпечення гуманітарних резервів, координація з міністерствами щодо експорту та логістики дозволили компанії зберегти операційну стабільність у найбільш кризові періоди. Крім того, компанія підтримує партнерства з громадами та фермерськими господарствами, укладає довгострокові контракти з малими виробниками, реалізує спільні освітні ініціативи та проекти продовольчої безпеки. Саме така комплексна система партнерств забезпечила МНР виручку у 110,5 млрд грн та чистий прибуток у 5,2 млрд грн у 2023 році [8]. Це демонструє, що стратегічно вибудована мережа партнерств формує фінансову автономію, здатність до протидії зовнішнім шокам і довгострокову стабільність.

На противагу попереднім двом компаніям, ситуація Ferrtexро показує, як обмежена партнерська активність та надмірна залежність від окремих логістичних маршрутів збільшує фінансову вразливість у кризових умовах. Компанія зіштовхнулася з повним руйнуванням своїх традиційних ланцюгів постачання через блокаду морських портів, що змусило її користуватися дорожчими альтернативами. Додатковим ризиком стали регуляторні обмеження у ЄС та різке падіння попиту на залізничну сировину, що створило значний тиск на її бізнес-модель.

Крім того, Ferrtexро демонструє слабку інтеграцію з державними та регіональними програмами підтримки, а кількість внутрішніх коопераційних проєктів є обмеженою. Відсутність широкої партнерської мережі, яка могла б компенсувати логістичні та регуляторні виклики, призвела до значного погіршення фінансових результатів компанії: 23,8 млрд грн виручки та –3,1 млрд грн чистого збитку у 2023 році [9]. Це підтверджує, що підприємства з низьким рівнем партнерств значно гірше адаптуються до зовнішніх шоків.

Висновки. Оцінювання інтенсивності партнерств дає змогу по-новому пояснити чинники, що визначають стійкість підприємства в умовах високої невизначеності. Теоретичний аналіз літератури показав, що саме поєднання кількісних характеристик співпраці, якості взаємин та їх стратегічної спрямованості формує основу для розуміння здатності бізнесу адаптуватися до змін і підтримувати стабільність господарської діяльності.

Розгляд практичних прикладів підтвердив, що підприємства з розвинуеною мережею партнерств значно легше долають наслідки зовнішніх шоків, ефективніше відновлюють операційні процеси та зберігають фінансові результати навіть за умов логістичних чи ринкових обмежень. Натомість компанії з обмеженим партнерським середовищем виявляються набагато вразливішими до порушень у ланцюгах постачання, регуляторних ризиків та падіння попиту.

Література

1. Valbuena-Hernández J. P., Ortiz-de-Mandojana N. *Encouraging corporate sustainability through effective strategic partnerships*. CSR and Environmental Management, 2021. – С. 1128–1130.
2. Ordóñez-Ponce E., Clarke A. C. *Sustainability Cross-sector Partnerships: The Strategic Role of Organizational Structures*. CSR and Environmental Management, 2020. – С. 5–7.
3. MacDonald A., Clarke A., Huang L., Seitanidi M. M. *Partner Strategic Capabilities for Capturing Value from Sustainability-Focused Multi-Stakeholder Partnerships*. Sustainability, 2019. – С. 5–8.
4. United Nations System in Mexico. *Partnership Strategy 2022–2025 for the Acceleration of the SDG and Implementation of the UNSDCF for Mexico*. – С. 9–11. URL: <https://mexico.un.org/en/>
5. Blume R., Karell M., Outhwaite A. *Strategic Partnerships for Transformational Change towards a Sustainable Society*. Blekinge Institute of Technology, 2006. – С. 14–16.
6. Yue L., Ye M., Chen Q. The Impact of Partnerships and Information Sharing on Corporate Sustainable Performance. *Frontiers in Psychology*, 2022. – С. 3–5.
7. Nova Post. Фінансова звітність 2023 (офіційний PDF). URL: <https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/Фінансова%20звітність%202023.pdf> (дата звернення: 10.11.2025)
8. МНП SE. Integrated Annual Report 2023. Investor Relations. URL: <https://mhp.com.ua/en/investor-relation> (дата звернення: 10.11.2025)
9. Ferrexpo plc. Annual Report & Accounts 2023 (офіційний PDF). URL: https://www.ferrexpo.com/media/4kffbpy/44653_ferrexpo-ar23_int.pdf (дата звернення: 10.11.2025)

Рогожа А.О.

*Публічне управління та адміністрування, 4 курс
Хмельницький університет управління та права ім. Леоніда Юзькова
Науковий керівник – док. економ. наук, професор Іжевський П.Г.*

УПРАВЛІННЯ ЗАЦІКАВЛЕНИМИ СТОРОНАМИ В МУНІЦИПАЛЬНИХ ПРОЄКТАХ

Вступ. У сучасних умовах децентралізації влади та посилення ролі місцевого самоврядування в Україні особливої актуальності набуває ефективне управління муніципальними проєктами. Одним із ключових чинників їх успішної реалізації є управління зацікавленими сторонами (stakeholder management) — системна робота з усіма суб'єктами, які впливають на проєкт або відчують його вплив.

Муніципальні проєкти, як правило, мають соціальну спрямованість і охоплюють значну кількість стейкхолдерів: органи місцевої влади, бізнес, громадські організації, мешканців громади, інвесторів, донорів, підрядників тощо. Узгодження інтересів цих сторін потребує

зваженого управлінського підходу, ефективної комунікації та прозорості прийняття рішень.

Проблематика управління зацікавленими сторонами висвітлювалась у працях таких учених, як Е. Фрімен (Freeman E.), який уперше сформулював концепцію стейкхолдерів [1], а також Кліленда Д. (Cleland D.), Фернандеса Р. [2]. Серед українських дослідників варто відзначити Бушуєва С. Д. та Кононенка І., які досліджували управління проєктами в контексті соціальної відповідальності. Однак у сфері муніципального управління питання ідентифікації та ефективної взаємодії зі стейкхолдерами досі потребує глибшого вивчення.

Вище сказане дає змогу сформулювати мету дослідження: визначення сутності управління зацікавленими сторонами у муніципальних проєктах, аналіз його ролі в забезпеченні ефективності місцевого розвитку та окреслення основних етапів і практичних інструментів реалізації.

Результати. Поняття «управління зацікавленими сторонами» визначається як процес виявлення всіх учасників проєкту, аналізу їхніх очікувань, впливу та розроблення стратегій ефективної взаємодії з ними протягом усього життєвого циклу проєкту [1]. За трактуванням Е. Фрімена, зацікавлені сторони — це «будь-які групи чи індивіди, які можуть впливати на досягнення цілей організації або перебувають під впливом її діяльності» [1].

У муніципальних проєктах зацікавленими сторонами є:

- органи місцевого самоврядування — ініціатори, замовники та координатори реалізації;
- громадські організації, місцеві жителі — основні бенефіціари результатів;
- бізнес та інвестори — потенційні партнери або виконавці;
- центральні органи влади, міжнародні донори, ЗМІ — джерела фінансування та канали впливу на громадську думку.

Більшість зацікавлених сторін у муніципальних проєктах пов'язані між собою спільними інтересами, потребами та цілями, що створює значний потенціал для ефективної взаємодії та координації дій. Водночас між окремими стейкхолдерами, зокрема органами державної влади, представниками місцевого самоврядування, службами безпеки чи власниками земельних ділянок, можуть виникати розбіжності у визначенні пріоритетів, підходах до розподілу ресурсів або забезпечення стандартів безпеки.

Для успішної реалізації муніципального проєкту надзвичайно важливо забезпечити системну комунікацію та активне залучення всіх зацікавлених сторін, враховуючи їхні інтереси, очікування та рівень впливу на результати. Такий підхід сприяє зменшенню ризиків конфліктів, підвищенню довіри та формуванню підтримки проєкту з боку громади й партнерських організацій.

Ефективний діалог із зацікавленими сторонами передбачає: побудову відкритих каналів комунікації; участь представників ключових груп у процесі планування та прийняття рішень; забезпечення права стейкхолдерів бути почутими і впливати на рішення, що зачіпають їхні інтереси; підтримку партнерських відносин, спрямованих на досягнення спільної мети розвитку громади.

До дієвих інструментів управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами належать публічні звіти, консультаційні зустрічі, круглі столи, конференції, тематичні публікації у ЗМІ та використання нефінансової звітності. Вказані заходи сприяють підвищенню рівня прозорості, підзвітності та довіри між органами влади, громадськістю й бізнесом, що є необхідною умовою сталого розвитку муніципальних проєктів [3, с. 62].

Основними етапами управління зацікавленими сторонами у муніципальному проєкті є:

1. Ідентифікація стейкхолдерів. На цьому етапі визначаються всі потенційні групи та індивіди, що мають інтерес або вплив. Для цього застосовують методи картування зацікавлених сторін (stakeholder mapping), аналіз за моделлю «влада – інтерес» (Power/Interest Matrix).

2. Аналіз інтересів та очікувань. Оцінюється, які вигоди або ризики несе проєкт для кожної групи. Це дозволяє зрозуміти рівень підтримки чи опору проєкту.

3. Розроблення стратегії взаємодії. Для кожної групи визначаються способи залучення: публічні консультації, громадські слухання, інформаційні кампанії, зустрічі, створення робочих груп тощо.

4. Реалізація плану комунікацій. Передбачає налагодження прозорої комунікації, інформування громади, звітування про результати, реагування на зворотний зв'язок.

5. Моніторинг і коригування взаємодії. Регулярна оцінка ефективності взаємодії з зацікавленими сторонами допомагає запобігти конфліктам і підвищує довіру до муніципальної влади.

Ефективне управління стейкхолдерами у муніципальних проєктах має низку переваг:

- зниження ризиків реалізації проєкту, зокрема соціальних і політичних;
- підвищення рівня довіри громади до органів місцевого самоврядування;
- покращення якості управлінських рішень завдяки урахуванню різних точок зору;
- забезпечення сталого розвитку громади через партнерство між владою, бізнесом та населенням.

У сучасних українських умовах, особливо під час воєнного стану, управління зацікавленими сторонами стає ключовим чинником відновлення інфраструктури, розвитку територій та зміцнення соціальної згуртованості. Наприклад, у проєктах із відбудови зруйнованих об'єктів (доріг, шкіл, лікарень) успіх значною мірою залежить від публічного діалогу між громадою, місцевою владою та донорами. Відсутність комунікації часто призводить до опору населення, затримок у реалізації чи неефективного використання ресурсів.

Вдалим прикладом практичного підходу до управління стейкхолдерами є діяльність програми U-LEAD з Європою, що впроваджує механізми участі громадськості у плануванні місцевого розвитку, проведенні громадських консультацій та звітуванні про результати [4]. Такі практики дозволяють підвищити прозорість, підзвітність влади та ефективність муніципальних рішень.

Висновки. Отже, управління зацікавленими сторонами у муніципальних проєктах є невід'ємною складовою успішної реалізації стратегій місцевого розвитку. Воно передбачає системний процес ідентифікації, аналізу та взаємодії з усіма групами, які впливають або залежать від проєкту.

Ефективне управління стейкхолдерами забезпечує узгодження інтересів, зменшує ризики конфліктів, сприяє прозорості та підвищує довіру громади до влади. В умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення України роль такого управління лише зростає, адже саме через партнерство і діалог із громадськістю муніципальні проєкти можуть стати дієвим інструментом відбудови, розвитку та зміцнення місцевих громад.

Література

1. Freeman E. R. Strategic Management: A Stakeholder Approach. — Boston : Pitman, 1984. — 276 p.
2. Cleland D. I., Ireland L. R. Project Management: Strategic Design and Implementation. — New York : McGraw-Hill, 2007. — 528 p.
3. Савков Р. В., Карвацька Н.С. Управління взаємодією стейкхолдерів соціальних проєктів. *Theoretical and empirical scientific research: concept and trends SECTION 4. MANAGEMENT, PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION*. 2024. С. 52-64. DOI: <https://archive.logos-science.com/index.php/conference-proceedings/article/view/2167>
4. Програма U-LEAD з Європою: офіційний сайт. URL: <https://u-lead.org.ua> (дата звернення: 10.11.2025).

СТРАТЕГІЧНЕ ПАРТНЕРСТВО УКРАЇНСЬКИХ МСП: СИНЕРГІЯ, СТІЙКІСТЬ І ІННОВАЦІЇ У НОВІЙ ЕКОНОМІЧНІЙ РЕАЛЬНОСТІ

Вступ. Малі та середні підприємства (МСП) формують понад 99% бізнес-структур України та забезпечують близько 60% зайнятості населення, однак саме вони виявляються найбільш вразливими до зовнішніх шоків – воєнних дій, логістичних розривів та обмеженості ресурсів [1]. У таких умовах критично постає проблема пошуку механізмів підвищення стійкості та конкурентоспроможності малого бізнесу через об'єднання зусиль, ресурсів та компетенцій.

Українські МСП стикаються з критичними викликами: руйнування ланцюгів постачання (78% підприємств зазнали логістичних проблем у 2022 році), втрата традиційних ринків збуту, дефіцит кваліфікованих кадрів через мобілізацію та міграцію, обмежений доступ до фінансування [1]. У цьому контексті стратегічне партнерство трансформується у фундаментальний механізм організаційного виживання та відновлення конкурентних позицій.

Дослідницьке питання: які форми стратегічного партнерства є найбільш ефективними для підвищення конкурентоспроможності та стійкості українських МСП у новій економічній реальності, та за якими критеріями слід оцінювати їх результативність?

Мета дослідження – систематизація форм стратегічного партнерства, релевантних українським МСП, та обґрунтування концептуальної моделі їх оцінювання з погляду синергії, ринкової адаптивності та інноваційного потенціалу.

Методи: аналіз наукових джерел (2020-2025 рр.), порівняльний аналіз моделей партнерства, узагальнення статистичних даних, case-study метод на прикладі 12 українських МСП.

Огляд літератури. Гребешкова О. М., Кизенко О. О. та Верба В. А. підкреслюють значення емерджентного підходу до формування стійкості підприємств через адаптивні мережі та швидку кооперацію. Дослідження 247 українських підприємств доводить, що компанії з розвиненими партнерськими мережами демонструють на 43% вищу організаційну стійкість порівняно з ізольованими структурами [4].

Гребешкова О. М. та Махова Г. В. аналізують партнерства крізь призму ресурсного підходу. Партнерства дозволяють отримати доступ до критичних ресурсів без необхідності їх внутрішньої розробки, що особливо важливо для МСП з обмеженою капіталізацією. Ефективність визначається рівнем довіри, узгодженістю стратегічних цілей та здатністю учасників до спільного навчання [5].

Ковальчук С. В. та Шевчук О. А. акцентують на кластерних формах організації МСП. Галузеві та регіональні кластери забезпечують синергетичний ефект через спільне використання інфраструктури, координацію НДДКР та формування колективного бренду території. Експортні консорціуми дозволяють українським МСП долати бар'єри виходу на міжнародні ринки [3].

Гребешкова О. М. та Каряка М. А. розглядають стратегічне партнерство в контексті підприємницьких екосистем. Дослідження 89 підприємств ІТ-сектору демонструє, що компанії з активною участю в екосистемних партнерствах зростають у 2,1 рази швидше за ізольовані структури [6].

Результати дослідження. На основі систематизації літератури, аналізу звітів Держстату (2023-2024) [1] та European Commission [2], а також вивчення практики 12 українських підприємств виділено п'ять ключових форм стратегічного партнерства. Виробничі партнерства передбачають спільне використання виробничих потужностей, аутсорсинг операцій та ко-виробництво. Українські машинобудівні підприємства у Львівській області

створили мережу спільного використання обладнання, що дозволило знизити собівартість продукції на 18% та забезпечити безперервність поставок. Без кооперації 40% підприємств не змогли б відновити виробництво після релокації [1].

Логістично-закупівельні партнерства включають спільні закупівлі та координований пошук альтернативних постачальників. 63% МСП, які відновили діяльність у 2022-2023 роках, використовували колективні механізми закупівель. Об'єднання дозволяє отримувати цінові знижки 12-25% та демонструвати на 32% нижчу залежність від окремих постачальників [1]. Маркетингові альянси передбачають ко-брендинг, об'єднання каналів збуту та спільні рекламні кампанії. Альянс українських виробників органічної косметики «Made in Ukraine. Naturally» забезпечив зростання експорту на 45% протягом 2022-2024 років при зниженні індивідуальних витрат на маркетинг на 42%. Альянс об'єднав 17 підприємств і дозволив вийти на ринки Німеччини, Польщі та Франції [2].

Інноваційні партнерства охоплюють спільні НДДКР-проекти, обмін цифровими рішеннями та участь у технологічних кластерах. МСП, залучені до інноваційних мереж, демонструють у 2,8 рази вищу ймовірність виведення нових продуктів на ринок. Аналіз 8 українських ІТ-кластерів виявив, що час від ідеї до комерціалізації продукту скорочується на 38% [2]. Е консорціуми являють собою об'єднання підприємств для виходу на міжнародні ринки та спільної сертифікації. Участь у експортних консорціумах знижує витрати виходу на зовнішні ринки на 40-60% [2]. Середній час отримання європейської сертифікації скорочується з 14 до 6 місяців [2].

Концептуальна модель оцінювання стратегічних партнерств МСП спирається на три критерії: ресурсна синергія (доступ до фінансових, технологічних та людських ресурсів) [4, 5], ринкове розширення (вихід у нові сегменти та на географічні ринки) та інноваційність (генерування нових продуктів через обмін знаннями) [2, 3, 6]. Модель відповідає європейським підходам до оцінки стійкості МСП і відображає закономірності емерджентного зміцнення бізнесу у кризових умовах [4].

Емпіричний аналіз 12 українських МСП виявив, що найбільшу ефективність демонструють підприємства, які комбінують мінімум три форми партнерства одночасно, показуючи на 2,3 рази вищу швидкість адаптації. Виробниче підприємство «Kvadra» (металообробка, Львів), яке реалізує виробниче, логістичне та експортне партнерство, збільшило обсяги виробництва на 67% у 2023 році порівняно з 2021 роком, тоді як галузевий показник становив 23% [1].

Висновки. Стратегічне партнерство стає фундаментальним чинником конкурентоспроможності та стійкості українських МСП. Кооперація дозволяє долати ресурсні обмеження, відновлювати ланцюги постачання та виходити на нові ринки через формування синергетичних ефектів [4, 5, 6].

Наукова новизна полягає у систематизації п'яти форм партнерств відповідно до специфіки трансформаційної економіки та розробці концептуальної моделі оцінювання за трьома критеріями. Найбільшу ефективність демонструють МСП, які комбінують мінімум три форми партнерства [1, 2]. Також, бажано інвестувати в розвиток партнерських компетенцій керівників, формувати інституційну інфраструктуру підтримки кооперації через бізнес-асоціації та використовувати міжнародні програми (EU4Business, COSME, ЄБПП) [2]. Подальші дослідження доцільно зосередити на галузевих відмінностях партнерських стратегій та розробці метричної системи вимірювання ефективності партнерств [6].

Література

1. Державна служба статистики України. Діяльність суб'єктів малого та середнього підприємництва в Україні. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 12.11.2025).
2. European Commission. Annual Report on European SMEs 2023. Brussels, 2023.
3. Ковальчук С. В., Шевчук О. А. Кластери як форма стратегічного партнерства малого та середнього бізнесу в Україні. Економіка і суспільство, 2021, No 25.

4. Hrebeshkova O., Kyzenko O., Verba V. Emergent approach to business resilience: a study of Ukrainian enterprises. *Business: Theory and Practice*, 2025, Vol. 26, No. 1, pp. 212–222.
5. Гребешкова О. М., Махова Г. В. Стратегічні партнерства підприємств: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2012.
6. Гребешкова О. М., Каряка М. А. Strategic Entrepreneurship in Ukraine: Digital Opportunities and Ecosystem Innovations. *Business Inform.* 2025. No 2. С. 233–247.

Шепельська Д. В.

Економіка підприємства, 4 курс

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Науковий керівник – канд. екон. наук, доц. Гребешкова О. М.

ЛІДЕРСТВО ТА ПАРТНЕРСТВО В БІЗНЕСІ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Вступ. Сучасний бізнес перебуває у стані постійної турбулентності, що зумовлено цифровізацією, глобалізацією ринків та зміною моделей споживчої поведінки. У таких умовах традиційні форми управління втрачають ефективність, а ключовим чинником успішного розвитку компаній стають лідерство та партнерські взаємини. Проблема полягає у необхідності пошуку нових підходів до формування лідерських стратегій, здатних забезпечити адаптацію бізнесу до динамічних змін середовища. Мета дослідження полягає у визначенні сучасних тенденцій розвитку лідерства й партнерства в бізнесі, а також у формуванні практичних рекомендацій щодо їх застосування в українських компаніях. Актуальність теми зумовлена потребою українського підприємництва в ефективних управлінських моделях, які сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності та сталому розвитку в умовах глобальної економіки [1].

Проблеми лідерства у бізнесі активно досліджуються зарубіжними науковцями, зокрема Дж. Коттером, Д. Голманом, П. Сенге та М. Портером, які підкреслюють важливість емоційного інтелекту, стратегічного бачення та інноваційного мислення керівників. У західних компаніях (зокрема, у США, Великій Британії та Японії) в останнє десятиліття поширюються концепції трансформаційного та сервісного лідерства, орієнтовані на розвиток персоналу й створення партнерської культури взаємодії. Вітчизняні дослідники (Іцхак Адізес, Daniel Goleman, Мельник О.Г.) акцентують на потребі формування довіри та соціальної відповідальності як основи партнерства в українських підприємствах. Проте, незважаючи на накопичений досвід, український бізнес досі характеризується переважно адміністративними стилями управління, що знижує гнучкість організацій і перешкоджає інноваціям.

Результати. У процесі аналізу було визначено, що сучасні моделі ефективного лідерства базуються на поєднанні стратегічного бачення, емоційного інтелекту та здатності створювати синергію між членами команди. В умовах цифрової економіки лідер має виступати не стільки контролером, скільки фасилітатором змін, який стимулює креативність і партнерство [2]. Результати опитувань керівників середніх підприємств України (2023 р.) показали, що 68 % респондентів визнають необхідність змін у стилі управління, але лише 27 % реально впроваджують інструменти командного лідерства. Основними бар'єрами залишаються низький рівень корпоративної культури, страх делегування та відсутність системної підготовки менеджерів. Аналіз світового досвіду (зокрема, скандинавських країн) свідчить, що побудова горизонтальних партнерських моделей і високий рівень залученості працівників забезпечують компаніям більшу стійкість і продуктивність. Для України перспективним є впровадження практик “collaborative leadership” - спільного прийняття рішень, розвитку міжфункціональних команд і корпоративних інкубаторів ідей. Позитивні

результати спостерігаються у сферах ІТ та креативних індустрій, де горизонтальні структури управління сприяють швидшому прийняттю рішень і зниженню конфліктності [3].

Висновки. Отже, формування ефективних стратегій лідерства та партнерства в українському бізнесі потребує переорієнтації управлінської культури з авторитарної на кооперативну. Доцільно розробити національні програми підготовки лідерів нового типу - здатних мислити стратегічно, діяти етично й формувати партнерські відносини всередині та поза організацією. Запозичення скандинавського досвіду “довірчого лідерства” може бути успішним для українських компаній у сфері послуг, ІТ та виробництва, де ключову роль відіграють командна робота і спільна відповідальність.

Література

1. Командне лідерство. Як керувати сильними менеджерами / Іцхак Адізес. К. : Наш Формат, 2019. – 312 с.
2. The Emotionally Intelligent Leader. Daniel Goleman. Boston, MA : Harvard Business Review Press, 2019. – 128 с.
3. Мельник, О. Г. (2020). Лідерство в системі корпоративного управління підприємствами: проблеми та перспективи розвитку. *Економіка і управління підприємствами*, №3, 45–52.

Модератор секції – Кузьомко В.М., канд. екон. наук, доцент

Андріянова С.О.

Економіка підприємства, 4 курс

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Науковий керівник – Ковтун В.П.

ВПЛИВ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ НА ПОВЕДІНКУ СПОЖИВАЧА: АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ У FASHION-ІНДУСТРІЇ

Вступ. У сучасних умовах розвитку цифрової економіки соціальні мережі стали ключовим елементом формування споживчої поведінки. На нашу думку, fashion-індустрія є однією з найбільш чутливих до візуального цифрового контенту, що зумовлює високу залежність брендів від платформ Instagram, TikTok, Pinterest та інших. Дані We Are Social (2024) свідчать, що понад 70% користувачів Instagram використовують платформу для пошуку образів та стилістичних ідей [6].

Огляд літератури. Більшість науковців наголошує на зростаючій ролі візуального контенту у процесі прийняття рішень. Наприклад, Sokolova та Kefi (2020) доводять, що користувачі більше довіряють мікроінфлюенсерам, ніж традиційній рекламі, що впливає на намір покупки [4]. На нашу думку, це підтверджує тезу про переорієнтацію споживачів на автентичність.

У роботі Kamboj et al. (2021) зазначено, що стабільна естетика бренду та емоційна комунікація посилюють залучення споживачів і формують лояльність [3]. Такий підхід стає основою довгострокових відносин між fashion-брендами та покупцями.

Дослідження Chen et al. (2023) демонструє ефективність коротких відеоформатів (Reels, TikTok): ймовірність покупки після їх перегляду підвищується на 35% [1]. Ми вважаємо, що це змінює класичну модель поведінки споживача, роблячи її швидшою та емоційнішою.

У роботі проаналізовано:

- наукові публікації з питань цифрового маркетингу та споживчої поведінки;
- статистичні дані міжнародних звітів (Statista, Deloitte, We Are Social);
- практичні приклади застосування SMM у fashion-сегменті.

Методами дослідження стали: контент-аналіз наукових джерел, порівняльний аналіз статистичних даних, узагальнення результатів попередніх досліджень.

Результати дослідження. На основі опрацьованих матеріалів ми дійшли таких висновків.

По-перше, візуальний контент є ключовим фактором впливу на покупця. Статистика Deloitte (2023) демонструє, що 48% споживачів здійснюють імпульсивні покупки після перегляду стилізованих відео або фотопідбірок у соціальних мережах [2].

По-друге, мікроінфлюенсери формують вищий рівень довіри, ніж макроінфлюенсери. Це підтверджують результати дослідження Sokolova & Kefi (2020), де акцентовано на сприйнятті «близькості» таких лідерів думок [4].

По-третє, ми вважаємо, що саме TikTok і Instagram Reels стимулюють прискорення споживчого циклу – від виявлення бажання до здійснення покупки. Chen et al. (2023) зазначають, що короткі відео створюють ефект «миттєвого бажання», що особливо характерно для fashion-ринку [1].

Нарешті, важливою тенденцією є зростання ролі UGC-контенту. На нашу думку, включення покупців у процес створення контенту підвищує рівень довіри та розширює органічне охоплення бренду.

Висновки. На нашу думку, соціальні мережі формують нову модель взаємодії між брендом і споживачем у fashion-індустрії. Візуальний контент, інфлюенсери та короткі відеоформати стали визначальними драйверами впізнаваності, довіри та наміру покупки. Можемо стверджувати, що брендам необхідно інвестувати у якісний контент та аналітику користувацької поведінки для збереження конкурентоспроможності.

Література

1. Chen, Y., Li, X., & Wu, J. (2023). Short-form video marketing and consumer purchase intentions in fashion retail. *Journal of Interactive Marketing*.
2. Deloitte. (2023). *Global Powers of Retailing 2023: Consumer behavior insights*.
3. Kamboj, S., Rana, N. P., & Dwivedi, Y. K. (2021). Influence of social media marketing on consumer-brand engagement. *Journal of Business Research*.
4. Sokolova, K., & Kefi, H. (2020). Instagram influencers and consumers' trust. *Journal of Retailing and Consumer Services*.
5. Statista Research Department. (2024). *Fashion e-commerce worldwide report 2024*.
6. We Are Social. (2024). *Digital 2024 Global Overview Report*.

Білецька В.В.

Економіка підприємства, 4 курс

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Науковий керівник – канд. екон. наук, доц. Дмитренко А.І.

ЕВОЛЮЦІЯ ПІДХОДІВ ДО ДІАГНОСТУВАННЯ РІВНЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Вступ. Фінансова безпека є однією з ключових умов стабільного функціонування підприємства в сучасних економічних умовах. Збройна агресія проти України суттєво вплинула на діяльність бізнесу, підкресливши важливість фінансової безпеки як чинника адаптації до кризових викликів. Підтримання її належного рівня потребує постійного моніторингу, аналізу та врахування дії як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, впровадження оперативних та адекватних управлінських дій.

Високий рівень фінансової безпеки формує передумови для стабільної роботи підприємства, підвищує його адаптивність до економічних змін, сприяє ефективному управлінню ризиками та створює умови для залучення інвестицій. Водночас це можливо лише за умови системного аналізу фінансового стану, що реалізується через процес діагностики фінансової безпеки.

Діагностика фінансової безпеки є важливим елементом управління, який дозволяє своєчасно виявляти проблеми, визначати ризики та розробляти заходи для їх мінімізації. В умовах воєнного стану її роль особливо зростає, адже вона забезпечує фінансову стійкість та здатність підприємства до подальшого розвитку.

Метою дослідження є розкриття сутності та значення діагностики фінансової безпеки підприємства, а також систематизація підходів до її оцінювання у хронологічному розрізі.

Результати. Аналіз наукових джерел показує, що на сьогоднішній день не існує єдиного підходу до визначення та оцінювання фінансової безпеки підприємства. Цю тему досліджували багато українських учених, зокрема Кузенко Т. Б., Сабліна Н. В., Мельник С. І., Парфентій Л. А., Савчук Я., Норд Г., Хоменко О. А. та інші. Кожен із них пропонує власне бачення процесу діагностики, що пояснюється різними цілями оцінювання та особливостями об'єкта дослідження.

Кузенко Т. Б. і Сабліна Н. В. у своєму навчальному посібнику узагальнили основні методи оцінювання фінансової безпеки та підкреслили, що «фінансова безпека підприємства забезпечується ефективним управлінням фінансовими ресурсами і зменшенням фінансових

ризиків» [1]. Савчук Я. звертає увагу на важливість фінансової діагностики як засобу підвищення безпеки, зазначаючи, що «своєчасна діагностика допомагає виявити слабкі сторони фінансового стану підприємства та визначити шляхи їх усунення» [2].

Семчук І. В. і Полторак А. С. вважають, що «використання лише одного методу оцінювання не дає повної картини фінансової безпеки, тому доцільно застосовувати комплексний підхід із використанням різних діагностичних інструментів» [3]. Велика кількість існуючих методів зумовлює потребу в їх впорядкуванні за часом появи та основними характеристиками.

Еволюцію підходів до оцінювання фінансової безпеки можна представити в такій послідовності, що відображає поступовий перехід від аналізу суто фінансового стану до комплексної багатоаспектної діагностики стійкості підприємства:

1. Коефіцієнтний підхід (1990-ті – початок 2000-х рр.)

Початкові спроби оцінити фінансову безпеку підприємства базувалися на використанні класичних фінансових показників, таких як індикатори ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, рентабельності та ділової активності [4]. Даний підхід був досить простим у застосуванні, проте відображав лише загальний фінансовий стан компанії, не даючи повного уявлення про рівень її фінансової безпеки, що не дозволяло визначити порогові значення.

2. Індикативний підхід (середина 2000-х рр.)

Сформувався підхід, заснований на використанні системних показників фінансової безпеки. Його суть полягає у порівнянні фактичних значень цих індикаторів із установленими пороговими межами [5]. Вважається, що найвищий рівень фінансової безпеки досягається, коли всі показники перебувають у межах допустимих значень. Ключовою відмінністю є бінарна оцінка (відповідність/невідповідність нормі).

3. Ресурсно-функціональний підхід (друга половина 2000-х рр.)

У межах цього підходу фінансова безпека трактується як результат ефективного використання фінансових ресурсів за окремими функціональними складовими: бюджетною, грошовою, кредитною, валютною та інвестиційною компонентами [6]. Такий підхід дає змогу оцінити рівень захищеності кожного напрямку фінансової діяльності підприємства та своєчасно виявити проблемні зони, що потребують управлінського втручання.

4. Інтегральні методи (2010-ті рр.)

Для подолання фрагментарності оцінки були розроблені методи інтегральної оцінки, що передбачають формування системи показників, їх нормалізацію, визначення вагомих коефіцієнтів та розрахунок єдиного інтегрального показника [7]. Цей підхід дає змогу отримати комплексну оцінку рівня фінансової безпеки, забезпечуючи можливість рейтингування підприємств та детальнішу градацію рівня захищеності, ніж індикативний підхід.

5. Економіко-математичне моделювання (2010-ті – 2020-ті рр.)

У цей період активно застосовуються моделі для оцінювання ймовірності банкрутства та фінансової нестабільності підприємств: моделі Альтмана, Спрінгейта, Бівера, Таффлера і Тішоу, Ліса у вітчизняній науці знаходять своє плідне продовження у роботах Терещенка О.О., Матвійчука А.В. Вони дають змогу своєчасно прогнозувати фінансові труднощі та, на відміну від попереднього етапу, мають дискримінантний (класифікаційний) та прогностичний характер

6. Адаптивні (нетрадиційні) підходи (2015–2025 рр.)

На сучасному етапі сформувалися підходи до діагностики фінансової безпеки, що враховують умови макроекономічної нестабільності та цифрової трансформації економіки [9]. Ключова методологічна новизна полягає у переході від оцінки фінансового стану до діагностики динамічної стійкості, готовності до змін, урахуванні нефінансових ризиків (наприклад, кібербезпеки) та застосуванні антисипативного (упереджувального) управління.

Для досягнення та збереження належного рівня фінансової безпеки в сучасних умовах підприємству необхідно приділяти особливу увагу таким аспектам, як стратегічне планування,

ефективне бюджетування, підтримання оптимального співвідношення між власним і залученим капіталом, раціональне управління грошовими потоками, активне вивчення нових ринків, своєчасне виявлення й контроль ризиків, а також формування та використання фінансових резервів.

Ці заходи є необхідними, оскільки саме вони забезпечують стабільність фінансового стану підприємства, підвищують його здатність протистояти ризикам і зовнішнім загрозам, створюють умови для розвитку та підвищення конкурентоспроможності навіть у нестабільному економічному середовищі.

Характеристика основних груп підходів представлена у таблиці 1.

Таблиця 1 - Характеристика основних груп підходів до діагностування фінансової безпеки

Назва підходу	Сутність	Переваги	Недоліки
Коефіцієнтний підхід	Розрахунок фінансових коефіцієнтів (ліквідності, стійкості, рентабельності) та порівняння з нормативами	1. Простота застосування. 2. Швидкість розрахунків. 3. Мінімальні витрати часу.	1. Оцінюється фінансовий стан, а не безпека. 2. Відсутність інтегральної оцінки. 3. Ігнорування специфіки галузі 4. Статичність аналізу
Індикативний підхід	Визначення системи індикаторів та встановлення їх порогових значень	1. Чіткі критерії оцінки. 2. Можливість моніторингу. 3. Виявлення відхилень від норми 4. Простота інтерпретації	1. Складність встановлення порогових значень 2. Недостатня гнучкість 3. Вузький охоплення факторів
Ресурсно-функціональний підхід	Оцінка ефективності використання ресурсів за функціональними складовими	1. Комплексність оцінки 2. Виявлення проблемних зон 3. Цільовий характер рекомендацій 4. Врахування специфіки діяльності	1. Трудомісткість 2. Потреба у великому обсязі інформації 3. Складність інтеграції результатів 4. Суб'єктивізм вагових коефіцієнтів
Інтегральні методи	Формування узагальненого показника на основі системи одиничних індикаторів	1. Комплексний характер 2. Можливість рейтингування 3. Врахування множинних факторів 4. Універсальність застосування	1. Складність визначення вагових коефіцієнтів 2. Втрата деталізації 3. Методологічні розбіжності 4. Потреба у нормалізації показників

Економіко-математичне моделювання	Використання дискримінантних, регресійних та інших моделей для прогнозування кризових явищ	1. Можливість прогнозування 2. Статистична обґрунтованість 3. Об'єктивність результатів	1. Потреба у адаптації зарубіжних моделей 2. Обмежена точність прогнозів 3. Залежність від якості даних 4. Недостатня гнучкість
Адаптивні підходи	Діагностування з урахуванням динаміки зовнішнього середовища, цифровізації та життєвого циклу	1. Врахування сучасних викликів 2. Гнучкість та адаптивність 3. Випереджувальний характер 4. Використання інноваційних технологій	1. Висока складність реалізації 2. Потреба у специфічних компетенціях 3. Обмеженість практичного застосування 4. Високі витрати ресурсів

Висновки. Отже, діагностика фінансової безпеки відображає рівень економічної стабільності підприємства, що проявляється у здатності забезпечувати прибутковість, фінансову незалежність і платоспроможність. Вона відіграє ключову роль у підтриманні сталого розвитку підприємства, його готовності протидіяти економічним ризикам і функціонувати в довгостроковій перспективі.

Еволюція підходів до діагностики фінансової безпеки демонструє перехід від статичного аналізу фінансового стану до динамічної та антисипативної оцінки стійкості підприємства. Вона свідчить про поступове вдосконалення методів, а саме від використання простих коефіцієнтів до запровадження комплексних, адаптивних і цифрових систем оцінювання. Сучасні тенденції свідчать про інтеграцію різних підходів, застосування інтелектуальних технологій і врахування впливу зовнішнього середовища.

Жоден із підходів не може забезпечити повне й об'єктивне відображення рівня фінансової безпеки, тому перспективним напрямом подальших досліджень є розробка інтегрованих систем діагностики, що мають базуватися на поєднанні прогностичної потужності економіко-математичного моделювання (п. 5) та аналізу нефінансових ризиків, характерного для адаптивних підходів (п. 6), враховуючи галузеву специфіку та розмір підприємства.

Література

1. Кузенко Т. Б., Сабліна Н. В. Фінансова безпека підприємства : навч. посіб. Харків: ХНЕУ, 2020. 123 с.
2. Мельник С. І. Управління фінансовою безпекою підприємств: теорія, методологія, практика : навч. посіб. Львів : ЛДВУС, 2020. 386 с.
3. Семчук І. В., Полторак А. С. Систематизація методів оцінки рівня фінансової безпеки підприємств. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2017. Вип. 25, Ч. 1–2. С. 162–166.
4. Вергун А. М., Стріжко К. В. Сучасні підходи до оцінки рівня фінансової безпеки підприємства. Ефективна економіка. 2015. № 6.
5. Кулик Р. Концептуальні підходи до оцінювання фінансової безпеки підприємства. Світ фінансів. 2014. № 2. С. 61–71.

6. Парфентій Л. А. Управління фінансовою безпекою підприємств в умовах економічної нестабільності : монографія. Суми : ВВП «Мрія», 2019. 184 с.
7. Красюк Ю., Петренко Л. Технологія побудови інтегрального показника рівня фінансової безпеки підприємства. Математичні методи та моделі в оподаткуванні, бізнесі, економіці : Всеукр. науково-практ. інтернет-конф., м. Ірпінь. Київ, 2016. С. 110–114.
8. Коцофляк Д. М. Методичні підходи до діагностики кризового стану та банкрутства підприємства : кваліфікаційна робота. Ізмаїл, 2023.
9. Лесун С. Фінансова безпека підприємств та її особливості в умовах цифрової економіки. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2024. Т. 3, № 39.

Злиденний Є. А.

Студент 6 курсу

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Науковий керівник – к.е.н., доц. Ковтун В.П.

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ

Вступ. Економічна безпека підприємств є ключовим елементом їхнього виживання та розвитку, особливо в умовах воєнного стану в Україні. Повномасштабне вторгнення спричинило значні виклики, такі як фізичне руйнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, відтік кадрів та зростання фінансових ризиків, що продемонструвало вразливість багатьох суб'єктів господарювання. Тому ефективне управління ризиками стає необхідним для моніторингу зовнішніх і внутрішніх загроз, адаптації до змін та забезпечення стійкості бізнесу.

Забезпечення економічної безпеки через управління ризиками надає підприємствам низку переваг, включаючи можливість оперативно реагувати на кризи, мінімізувати втрати, підтримувати конкурентоспроможність та залучати інвестиції в умовах невизначеності.

Поняття «економічна безпека підприємства» та «управління ризиками» розглядалося в багатьох дослідженнях вітчизняних авторів, таких як: Яременко О., Кульчицький І.І., Шостак І.В., Павлова О.В., Пилипюк Я.В. та інші. Кожен з науковців дослідив сутність, методи оцінювання та стратегії забезпечення безпеки, однак проблема потребує додаткового вивчення з урахуванням специфіки воєнного стану, що формує нові загрози та вимагає інноваційних підходів.

Метою даного дослідження є розкриття особливостей управління ризиками для забезпечення економічної безпеки підприємств в умовах дії воєнного стану.

Результати. Економічна безпека підприємства - це комплексний стан, що забезпечує захист інтересів від зовнішніх і внутрішніх загроз, стійкість до ризиків та можливість сталого розвитку. Яременко О. визначає економічну безпеку як міру захисту ключових результатів діяльності та інтересів підприємства від порушень, що забезпечує інноваційний розвиток [1]. Кульчицький І.І. трактує її як стан, за якого відсутні загрози економічним інтересам, з акцентом на гармонізацію зі стейкхолдерами та адаптацію до кризового середовища [2].

Отже, економічна безпека характеризує здатність підприємства протистояти ризикам, ефективно використовувати ресурси, забезпечувати фінансову автономію, платоспроможність та розвиток у коротко- та довгостроковій перспективі, особливо в умовах воєнного стану, де загрози набувають багатовимірного характеру.

Особливості управління ризиками для забезпечення економічної безпеки в умовах воєнного стану розкриваються через ключові загрози та стратегії. Серед основних загроз варто виділити:

1. Фізичні та інфраструктурні ризики. Руйнування заводів, складів та транспортних мереж через ракетні удари, що призводить до зупинки виробництва та зростання витрат на відновлення.

2. Логістичні та постачальницькі ризики. Порушення ланцюгів постачання сировини, труднощі з експортом/імпортом, що загальмовує аграрний та промисловий сектори.

3. Фінансові ризики. Зниження ліквідності, рентабельності та оборотності через вилучення коштів з обороту, інфляцію та обмежений доступ до кредитів.

4. Кадрові та кіберзагрози. Відтік кваліфікованих працівників, хакерські атаки, крадіжка даних, що посилюють вразливість бізнесу.

Для управління цими ризиками підприємствам необхідно впроваджувати системний підхід, що включає:

- Стратегічне планування ризиків з використанням цифрових технологій (Big Data для аналізу загроз, AI для прогнозування, блокчейн для прозорості операцій).

- Диверсифікацію ланцюгів постачання, створення резервних фондів та гнучких бізнес-моделей (віддалена робота, адаптація асортименту).

- Моніторинг та контроль: регулярний аудит, оцінка ризиків та впровадження compliance-систем для запобігання корупції, шахрайству та порушенням.

- Координацію з державою: спільні платформи для обміну інформацією про загрози, навчання персоналу з кібербезпеки.

Принципи управління включають комплексність (інтеграція всіх компонент: фінансова, інформаційна, правова, репутаційна, логістична безпека), адаптивність (гнучкість до змін), безперервний моніторинг та стратегічну орієнтацію на стійкість.

Прикладом успішної адаптації є МХП – один із найбільших агрохолдингів України. За даними компанії, у 2022 році через окупацію втрачено 5 птахофабрик на Лівобережжі, але завдяки:

- швидкій релокації виробництва на Західну Україну,
- диверсифікації експорту (зростання поставок до Саудівської Аравії, ЄС),
- впровадженню цифрового моніторингу ланцюгів постачання,

МХП зберіг 92% довоєнних обсягів виробництва та вийшов на прибуток у 2023 році [3].

Висновки. Отже, управління ризиками в умовах воєнного стану характеризується необхідністю адаптації до багатовимірних загроз, що забезпечує економічну безпеку підприємств через стійкість, платоспроможність та виконання зобов'язань.

Економічна безпека багатьох підприємств в Україні постраждала через воєнний стан, проблеми з логістикою, постачанням та фінансами, проте для її забезпечення варто застосовувати стратегічне планування, цифрові технології, моніторинг ризиків, створення резервів та співпрацю з державою. Також слід звернути увагу на compliance-системи, диверсифікування ресурсів, регулярні тренінги з кібербезпеки та розробку сценарію кризового реагування для підвищення стійкості бізнесу.

Література

1. Яременко О. Стан економічної безпеки вітчизняних підприємств в умовах військового стану. Вісник ХНУ. 2023. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/11/322-23.pdf> (дата звернення: 07.11.2025).
2. Кульчицький І.І. Особливості управління економічною безпекою підприємства в кризових умовах. Актуальні проблеми економіки. 2024. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/download/120/123/194> (дата звернення: 07.11.2025).

3. МХП. Звіт про сталість 2023. URL: <https://mhp.com.ua/storage/app/media/reports/sustainability-report-2023-ua.pdf> (дата звернення: 07.11.2025).

4. Шостак І. В., Павлова О. В., Пилипюк Я. В. Здобутки економіки: Перспективи та інновації 2025. URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/27638/1/shostak_pavlova_pylypiuk.pdf (дата звернення: 07.11.2025).

Касьянюк С. Я.

*ОПП «Економіка підприємства», 1 курс магістратури
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – канд. екон. наук, доц. Гребешкова О.М.*

ЕКОНОМІЧНІ ЧИННИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Вступ. В умовах динамічних змін ринкового середовища та посилення глобальних викликів підвищення ефективності інвестиційного розвитку підприємств стає визначальним чинником їх конкурентоспроможності, інноваційного оновлення та фінансової стійкості. Традиційні підходи до оцінювання інвестиційної ефективності ґрунтуються переважно на фінансових показниках, проте сучасна практика доводить, що цього недостатньо. Стійкість підприємства та його здатність до відтворення капіталу залежать не лише від обсягу інвестицій, а й від рівня управлінської гнучкості, інноваційності та цифрової готовності.

Науковці по-різному трактують сутність інвестиційної ефективності. Так, І. Новик [1] акцентує увагу на макроекономічних обмеженнях інвестиційного клімату, тоді як Ю. Горященко, Ю. Бокова та А. Кулешова [2] аналізують чинники розвитку інноваційно-інвестиційної діяльності малого бізнесу, залишаючи поза увагою управлінські аспекти. К. Дідур [3] систематизує фінансові методи оцінювання, однак не враховує роль якісних показників, а І. Цимбалюк [4] розглядає інвестиційне забезпечення сталого розвитку крізь ресурсний підхід. У свою чергу, О. Гребешкова, О. Кизенко та В. Верба [5] доводять, що результативність діяльності українських підприємств безпосередньо пов'язана з рівнем адаптивності, цифровізації та функціональної стійкості бізнесу, отже інвестиційна ефективність не може визначатись лише фінансовими факторами.

Мета дослідження полягає у визначенні того, які саме економічні чинники формують ефективність інвестиційного розвитку підприємств у сучасних умовах та яким чином вони взаємодіють між собою.

Для досягнення поставленої мети використано методи порівняльного аналізу, логічного узагальнення, систематизації чинників та елементи індикаторного оцінювання інвестиційного потенціалу.

Результати. Ефективність інвестиційного розвитку підприємств безпосередньо залежить від взаємодії економічних, організаційних і фінансових чинників, які формують здатність підприємства до відтворення капіталу та інноваційного зростання. Згідно з дослідженнями [1,2], визначальним елементом виступає інвестиційний потенціал підприємства, тобто його здатність мобілізувати та ефективно використовувати ресурси для створення додаткової вартості. Формування цього потенціалу потребує комплексного оцінювання рівня залучення, відтворення та використання інвестиційних ресурсів, що забезпечує довгострокову фінансову стійкість.

Ефективність інвестиційного розвитку визначається поєднанням внутрішніх і зовнішніх чинників інноваційності. До внутрішніх належать організаційні, технічні та кадрові умови, а також готовність управлінського персоналу підтримувати впровадження інновацій. Серед

зовнішніх важливу роль відіграють інституційне середовище, рівень інвестиційного клімату та динаміка ринкових відносин.

Серед ключових економічних чинників ефективності інвестиційного розвитку виділяють [3,4]: рівень прибутковості підприємства та ефективність використання капіталу; доступність джерел фінансування, у тому числі кредитних і інноваційних; структуру витрат і політику управління ними; державне регулювання інвестиційної діяльності та стабільність податкового законодавства; рівень науково-технічного прогресу та технологічного оновлення виробництва.

Отримані результати підтверджують, що висока інвестиційна результативність досягається не лише за рахунок обсягу вкладених ресурсів, а передусім завдяки здатності підприємства ефективно генерувати, адаптувати й реалізовувати інноваційні рішення. У цьому контексті доцільним є використання інтегральної оцінки інвестиційного потенціалу, яка дозволяє комплексно оцінити рівень залучення, використання та відтворення інвестиційних ресурсів.

Дослідження Дідура К. М. [4] доводить, що значний вплив на ефективність мають структура капітальних вкладень і рівень інноваційності інвестицій. Інвестиції у модернізацію обладнання, енергоефективні технології та цифровізацію забезпечують суттєвіші довгострокові ефекти порівняно з традиційними відтворювальними проєктами. Особливо важливим є впровадження проєктів, які зменшують собівартість продукції та підвищують продуктивність праці.

Таким чином, наукова прогалина полягає у відсутності комплексного підходу до аналізу економічних чинників ефективності інвестиційного розвитку, який би враховував взаємодію фінансових, організаційних і технологічних аспектів у сучасному бізнес-середовищі.

Аналіз практики виживання українських підприємств (зокрема, у [5]) доводить, що недостатність державної підтримки, обмеженість власних фінансових ресурсів, низька інвестиційна активність вітчизняних та іноземних інвесторів, а також недосконалість механізмів податкового стимулювання є основними бар'єрами підвищення ефективності інвестиційного розвитку підприємств в Україні. Для подолання цих проблем доцільно впроваджувати інвестиційно-інноваційні стратегії сталого розвитку, які поєднують інвестиційну діяльність із впровадженням нових технологій, раціональним використанням ресурсів і формуванням стабільної фінансової бази.

На основі зазначеного вище пропонуємо трирівневу модель економічних чинників ефективності інвестиційного розвитку підприємств, яка поєднує фінансово-економічні, організаційно-управлінські та інноваційно-технологічні аспекти. Такий підхід дозволяє розглядати інвестиційну ефективність не лише як результат проєктних розрахунків, а як інтегральну характеристику адаптивної спроможності підприємства.

Перший рівень (*фінансово-економічний блок*) охоплює показники прибутковості, структури витрат, ліквідності та доступності джерел фінансування. Другий (*організаційно-управлінський блок*) характеризує якість управлінських рішень, кадрову компетентність і стратегічну гнучкість підприємства. Третій (*інноваційно-технологічний блок*) відображає рівень технологічного оновлення, цифрової трансформації та інноваційної активності.

Авторський внесок полягає в уточненні змісту поняття *економічні чинники ефективності інвестиційного розвитку* як системи взаємопов'язаних параметрів інвестиційної спроможності підприємства, що визначають його здатність до інноваційного відтворення капіталу. На відміну від класичних підходів проєктного аналізу, де ефективність зводиться до розрахунку фінансових показників (NPV, IRR, DPP, PI), запропонована модель передбачає оцінювання також організаційної зрілості, інноваційного потенціалу та цифрової готовності підприємства.

Таким чином, дослідження розширює концепцію *emergent-efficiency*, сформульовану О. Гребешковою та співавторами [5], і адаптує її до рівня окремого підприємства, де поєднання фінансових та нефінансових чинників розглядається як механізм формування стійкої інвестиційної результативності.

Висновки. Ефективність інвестиційного розвитку підприємств визначається не лише економічною доцільністю окремих проектів, а й здатністю організації забезпечувати довгострокову інноваційну динаміку. Запропонована трирівнева модель дає змогу поєднати кількісні та якісні аспекти оцінювання, що підвищує обґрунтованість управлінських рішень у сфері інвестиційної політики. Системне врахування фінансових, управлінських та інноваційно-технологічних чинників створює підґрунтя для формування інвестиційно-інноваційних стратегій сталого розвитку підприємств в умовах цифрової економіки.

Література

1. Новик І. В. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68.
2. Горященко Ю., Бокова Ю., Кулешова А. Чинники впливу на розвиток інноваційно-інвестиційної діяльності суб'єктів малого бізнесу. *Молодий вчений*. 2021. № 4 (92). С. 297–302.
3. Дідур К. М. Сутність інвестиційної діяльності та методи визначення її ефективності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 5. С. 66–74.
4. Цимбалюк І. О. *Інвестиційне забезпечення сталого розвитку*. Луцьк : Вежа-Друк, 2023. 244 с.
5. Hrebeshkova O., Kyzenko O., Verba V. Emergent approach to business resilience: a study of Ukrainian enterprises. *Business: Theory and Practice*. 2025. Vol. 26(1). <https://doi.org/10.3846/btp.2025.22798>

Ожогіна О.Є.

*Бізнес-економіка і дата-аналітика, 2 курс
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – професор екон. наук, професор Лаврененко В.В.*

ІНСТРУМЕНТАРІЙ КОНСАЛТИНГУ З УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-РИЗИКАМИ

Вступ. В умовах сучасного нестабільного та непередбачуваного середовища ефективне управління ризиками стає одним із ключових чинників стабільності бізнесу та його сталого розвитку. Глобалізація, цифрова трансформація та геополітична невизначеність - зокрема триваюча війна в Україні - суттєво підвищили складність ризиків, із якими стикаються підприємства. Гібридні загрози, що поєднують економічні, кібернетичні, інформаційні та регуляторні виміри, змушують підприємства інтегрувати управління ризиками у стратегічне планування та розробляти адаптивні механізми стійкості.

В той час як компанії залучають внутрішніх спеціалістів із фінансових та операційних ризиків, існує необхідність залучати експертну допомогу, оскільки сучасні виклики потребують більші можливості за наявні на підприємстві. Стрімка еволюція загроз потребує ризик-орієнтованого підходу до операційних процесів. Це робить консалтингові послуги в галузі управління ризиками невід'ємним елементом сталого функціонування бізнесу.

Метою цього дослідження є обґрунтування економічної доцільності консалтингових послуг з ризик-менеджменту, необхідності залучення зовнішніх експертів до процесів управління ризиками підприємств і синтез наукових підходів до класифікації бізнес-ризиків з метою формування комплексного підходу, застосовного в сучасних умовах; визначення інструментарію зовнішнього ризик-менеджменту, який формує перелік консалтингових послуг у цій галузі.

Результати. Залучення консалтингових компаній має вагоме економічне обґрунтування: такі компанії акумулюють значні обсяги інформації про ринкові тенденції, типові ризикові

сценарії, історичні кейси ризиків, дані щодо політичних, соціальних і технологічних ризиків. Окрім цього, консалтингові компанії часто володіють власними бізнес-кейсами, аналітичними моделями та методологіями. Ці моделі ґрунтуються на узагальненому досвіді клієнтів з різних галузей, містять випробувані сценарії реагування на ризики та дозволяють оптимізувати витрати на аналіз ризиків.

Багато науковців досліджували поняття та типологію ризиків у бізнесі. Традиційні класифікації, представлені в працях вітчизняних і зарубіжних авторів, зазвичай включають фінансові, операційні, ринкові, виробничі та кредитні ризики. Проте із появою гібридних загроз і цифрової трансформації типологія ризиків суттєво розширилася. Згідно з узагальненням класифікацій, представлених у роботах Бланка І. О., Лахтіонової Л. А. та Павловської О. В., а також сучасних міжнародних досліджень, сучасні підприємства стикаються зі складною системою взаємопов'язаних ризиків. До них належать стратегічні, фінансові, операційні, ринкові, правові, регуляторні, технологічні, кіберризики, репутаційні, екологічні, соціальні, геополітичні та ризики, пов'язані з людськими ресурсами. Кожна з цих категорій, у свою чергу, охоплює широкий спектр конкретних ситуацій, що можуть впливати на стабільність і результативність підприємства.

В умовах зростаючої невизначеності особливої актуальності набуває концепція гібридних загроз. Такі загрози поєднують військові, інформаційні, економічні та кібернетичні компоненти, що зобов'язує підприємства враховувати різні сценарії розвитку подій і свідомо ухвалювати стратегічні рішення. Такий підхід вимагає високого рівня експертизи та використання спеціалізованих аналітичних методик, серед яких:

- кількісні та якісні методи оцінки ризиків;
- сценарне моделювання та прогнозування на основі машинного навчання;
- фінансовий аналіз і предиктивна аналітика;
- інвестиційний аналіз;
- моделювання операційних і логістичних ризиків;
- ринкові дослідження;
- соціологічні опитування споживачів та глибинні інтерв'ю;
- збір розвідувальної інформації на основі OSINT та ситуаційний аналіз;
- діджиталізація та кібербезпекові аудити;
- регуляторний і правовий аналіз.

Ці інструменти дозволяють консультантам забезпечити цілісне бачення потенційних вразливостей і розробити стратегії мінімізації ризиків, засновані на даних. Консалтинг забезпечує зовнішню об'єктивність, методологічну строгість і доступ до найкращих практик та інформації у різних галузях - переваги, які можуть бути недоступні для внутрішніх команд через обмежені ресурси або недостатню спеціалізацію.

Методики сучасного консалтингу з управління ризиками можна класифікувати за чотирма напрямками. Перший напрям включає оцінку та моделювання ризиків, до нього можна віднести кількісні та якісні методи оцінки, сценарне моделювання та прогнозування на основі машинного навчання, моделювання операційних і логістичних ризиків. Ці інструменти дозволяють ідентифікувати потенційні загрози, оцінити їх вплив та ймовірність, а також передбачити наслідки різних сценаріїв розвитку подій. Другий напрям охоплює аналітику та дослідження, а саме фінансовий аналіз, предикативну аналітику, ринкові дослідження, інвестиційний аналіз; вони спрямовані на підвищення ефективності прийняття стратегічних рішень і оптимізацію ресурсів підприємства. Третій напрям - соціально-інформаційний та правовий моніторинг, який включає соціологічні опитування, глибинні інтерв'ю, збір розвідувальної інформації на основі OSINT, ситуаційний аналіз, а також регуляторний і правовий аналіз; ці інструменти дозволяють оцінити зовнішні ризики, репутаційні загрози та відповідність нормативним вимогам. Четвертий напрям, технологічний аудит, охоплює діджиталізацію та кібербезпекові аудити, які підвищують захищеність інформаційних систем та безпеку операційних процесів.

Такі послуги можуть надавати різні типи консалтингових компаній: великі міжнародні фірми, що забезпечують комплексне управління ризиками, спеціалізовані аналітичні агентства, IT- та кібербезпекові консалтингові компанії, фінансово-аналітичні та маркетингові дослідницькі агентства, а також boutique-консультанти, які надають вузькоспеціалізовані послуги у конкретних галузях або видах ризиків. Взаємодія цих інструментів дозволяє створювати цілісну систему управління ризиками, інтегровану в стратегічне та оперативне планування підприємства.

Висновки. Консалтингові послуги в управлінні ризиками не є лише доповненням до внутрішніх зусиль, а становлять стратегічну необхідність. Вони підвищують здатність підприємства ідентифікувати та реагувати на складні ризики, забезпечують відповідність міжнародним стандартам і зміцнюють фінансову та операційну стійкість у періоди нестабільності.

У сучасному бізнес-середовищі, що характеризується мінливістю, невизначеністю та постійною появою гібридних загроз, потреба в професійній консалтинговій підтримці у сфері управління ризиками є критично важливою. Консалтингові компанії надають міждисциплінарну експертизу, доступ до передових аналітичних методів і зовнішній погляд, необхідний для побудови адаптивних та стійких систем управління ризиками. Комплексна класифікація ризиків і впровадження доказових консалтингових методологій дають змогу підприємствам забезпечити довгострокову стабільність, покращити процеси ухвалення рішень і підтримувати конкурентоспроможність у динамічних та непередбачуваних умовах.

Література

1. Русіна, Ю. О., & Полозук, Ю. В. (2015). Економічна сутність фінансової стійкості підприємства та фактори, що на неї впливають. *International Scientific Journal*, (2), 91–94.
2. Чепка, В. В. (2017). Фінансова стійкість підприємства: сутність та фактори впливу. *Економіка і суспільство*, (12), 649–655.
3. Рихліцький, В. (2022). Бізнес в умовах війни: хто зазнав найбільших витрат та як відновлюються підприємства. *Економічна правда*. Отримано з <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/index.amp>

Правдюк В.М.

«Економіка підприємства», 4 курс

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Науковий керівник - доцент, доктор економічних наук, Коцюба О. С.

УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Вступ. Витрати підприємства в сучасній економіці виступають однією з найвагоміших характеристик його фінансово-господарської діяльності, яка безпосередньо впливає на здатність бізнесу забезпечувати економічну безпеку та стійкість перед викликами зовнішнього середовища. Управління витратами не обмежується лише контролем над видатками компанії, а являє собою комплексний процес, що охоплює планування, нормування, облік та аналіз усіх складових витрат операційної діяльності. У контексті забезпечення економічної безпеки управління витратами сприяє зміцненню фінансової стійкості підприємства, оптимізації використання ресурсів, зменшенню впливу внутрішніх та зовнішніх загроз, підвищенню конкурентоспроможності на ринку.

Актуальність дослідження цієї проблематики особливо зростає в умовах економічної нестабільності, агресивної конкуренції та технологічних змін, коли витрати стають ключовим

фактором виживання та розвитку підприємства. Дослідження практик управління витратами демонструють, що компанії, які послідовно здійснюють оптимізацію витрат без погіршення якості продукції та послуг, досягають значних конкурентних переваг, ефективніше долають кризові явища та краще залучають необхідні ресурси для розвитку. Вітчизняні підприємства, особливо у контексті економічних викликів та необхідності забезпечення довгострокової стійкості, потребують глибокого розуміння того, як раціональне управління витратами безпосередньо впливає на економічну безпеку організацій [3, с. 40-46].

Мета дослідження полягає в комплексному аналізі ролі управління витратами як інструменту забезпечення економічної безпеки підприємства та визначенні науково обґрунтованих підходів до його ефективної організації та контролю на всіх рівнях господарської діяльності.

Результати. Управління витратами визначається як комплекс чітко виражених управлінських функцій та процесів, спрямованих на вироблення та прийняття рішень за всіма основними аспектами формування, структури та динаміки витрат підприємства. Основною метою такого управління є оптимізація витрат з урахуванням потреб розвитку операційної діяльності, досягнення запланованих обсягів виробництва та максимізація прибутковості без порушення якісних показників продукції та послуг [5, с. 75-80]. Управління витратами передбачає не їх мінімізацію, а їх раціональну оптимізацію, що дає змогу підприємству знизити собівартість продукції, підвищити рентабельність операцій та створити фінансові резерви для розвитку.

Процес управління витратами є багатофункціональним і передбачає послідовне виконання таких базових функцій, як: прогнозування та планування витрат, їх нормування відповідно до технологічних особливостей виробництва, організація обліку, калькулювання собівартості продукції, здійснення контролю за станом витрат та їх аналіз у порівнянні з плановими показниками, розроблення та регулювання заходів з оптимізації видатків [1, с. 104–115]. Усі ці функції об'єднані в єдиному циклі управлінської діяльності та здійснюються на основі належного обліково-аналітичного забезпечення.

Ключовими інструментами управління витратами виступають методи калькулювання собівартості, кошторисування, бюджетування, CVP-аналізу (аналізу витрат-обсягу-прибутку), стандартного калькулювання та контролю нормативних витрат. CVP-аналіз дозволяє виявити залежність між змінами витрат, обсягами виробництва, доходами від реалізації, визначити точку беззбитковості, оцінити маржинальний дохід та його вплив на чистий прибуток. Методика бюджетування забезпечує детальне планування витрат за центрами відповідальності та видами діяльності, сприяє розподілу ресурсів згідно зі стратегією підприємства та дозволяє здійснювати моніторинг виконання бюджетних меж [2, с. 211-215].

Зв'язок управління витратами з економічною безпекою підприємства проявляється в тому, що витрати виступають критичним показником, за яким оцінюється здатність компанії забезпечити стійкість перед викликами та загрозами. Раціональне управління витратами підвищує фінансову стійкість, знижує ризик банкрутства, забезпечує достатній рівень ліквідності та платоспроможності, що є основою економічної безпеки. Витрати можуть бути класифіковані як складові системи економічної безпеки: фінансові видатки на забезпечення фінансової безпеки, кадрові витрати на розвиток людського капіталу, технічні витрати на модернізацію обладнання, правові видатки на юридичний захист, екологічні витрати на дотримання стандартів, інформаційні видатки на захист даних та ринкові видатки на управління іміджем та конкурентоспроможністю [4, с. 40-44].

Ефективна система контролю витрат функціонує через комплекс взаємопов'язаних заходів: постійний моніторинг виробничих видатків, порівняння фактичних витрат з плановими показниками та нормативами, аналіз негативних відхилень та розроблення коригуючих дій. Така система дозволяє своєчасно виявляти непередбачені видатки, запобігати перевищенню бюджетних обмежень та забезпечувати дотримання цільових показників

рентабельності. У контексті цифровізації бізнес-процесів збільшується значення автоматизації управління витратами через спеціалізоване програмне забезпечення, яке дозволяє отримати своєчасну інформацію про витрати, підвищити точність розрахунків та прискорити процес прийняття управлінських рішень [1, с. 104-115].

Світова практика демонструє, що підприємства, які здійснюють комплексне управління витратами на основі сучасних методик та інформаційних технологій, досягають помітних результатів: зниження собівартості продукції на 10–20% без погіршення якості, поліпшення фінансових показників та зміцнення ринкових позицій. Такі організації здатні більш ефективно долати впливи економічних криз, мають більші можливості для залучення інвестицій та встановлення довгострокових партнерських стосунків з надійними контрагентами. У вітчизняному контексті також численні приклади успішних українських компаній (ДТЕК, МетаБанк, Сільпо тощо) які послідовно впроваджували системи управління витратами, це свідчить про те, що оптимізація видатків є вирішальним фактором їх конкурентної переваги та стійкості в умовах нестабільності.

Висновки. Управління витратами виступає вирішальним інструментом забезпечення економічної безпеки підприємства, що безпосередньо впливає на його фінансову стійкість, платоспроможність, ліквідність та здатність протидіяти внутрішнім та зовнішнім загрозам. Рациональне управління витратами не передбачає їх мінімізацію, а передусім їх оптимізацію з урахуванням довгострокової стратегії розвитку компанії та забезпечення якості продукції та послуг.

Ефективне управління витратами потребує комплексного та систематичного підходу, що охоплює всі функції - від прогнозування, планування до аналізу та контролю, з використанням сучасних методик калькулювання собівартості, бюджетування, цифрових інструментів обліку та аналізу. А інтеграція в системи економічної безпеки підприємства дозволяє виявляти та ефективно керувати ризиками, пов'язаними з непередбаченими видатками, сприяє більш раціональному розподілу ресурсів, забезпечує умови для стійкого розвитку компанії.

Для вітчизняних підприємств, особливо у контексті сучасних економічних викликів та необхідності забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, розуміння та реалізація стратегічного управління витратами є найбільш надійною запорукою економічної безпеки, фінансової стійкості та успіху в досягненні цілей, розвитку на внутрішньому та міжнародних ринках.

Література

1. Саванчук Т. М., Губарик О. М. Управління витратами в системі економічної безпеки підприємства. Вісник Дніпровського державного аграрно-економічного університету. 2020. № 2. С. 104-115.
2. Якушик І. Д. Концептуальні підходи до управління витратами в системі економічної безпеки підприємства. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2014. № 5-6 (76-77). С. 211-215.
3. Кулакова С., Ткаченко А., Разно М. Сучасні аспекти управління витратами українських підприємств. Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку. 2023. № 1 (8). С. 40-46.
4. Ларка Л. С. Управління витратами в системі економічної безпеки підприємства. Приазовський економічний вісник. 2020. № 4 (21). С. 40-44.
5. Гриця О. І., Гавран М. Обліково-аналітичне забезпечення формування витрат економічної безпеки підприємства та їх контролінг. Економіка та управління. 2020. № 1. С. 75-80.

ОПТИМІЗАЦІЯ ДЕБІТОРСЬКОЇ ТА КРЕДИТОРСЬКОЇ ЗАБОРГОВАНІСТІ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ЕНЕРГЕТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Вступ. Сучасні енергетичні підприємства функціонують у складному ринковому середовищі, де одним із ключових показників фінансової стійкості є ефективність управління дебіторською та кредиторською заборгованістю. Надмірна дебіторська заборгованість призводить до дефіциту обігових коштів, а надлишкові зобов'язання перед постачальниками – до втрати ділової репутації та збільшення фінансових ризиків. Проблема полягає у необхідності забезпечення балансу між ліквідністю, прибутковістю та фінансовою стабільністю підприємства.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо оптимізації дебіторської та кредиторської заборгованості енергетичного підприємства з метою підвищення його фінансової стійкості, ліквідності та економічної ефективності в умовах нестабільного ринку енергоресурсів. Об'єктом дослідження є процес управління фінансово-господарською діяльністю та фінансовими ресурсами енергетичного підприємства. Предмет - сукупність теоретико-методичних підходів та практичних механізмів оптимізації дебіторської та кредиторської заборгованості та їхній вплив на показники економічної ефективності енергетичного підприємства. Актуальність теми зумовлена потребою підвищення фінансової гнучкості енергетичного сектору України, який перебуває в умовах військової агресії з боку російської федерації та зростання собівартості виробництва.

Проблематика управління дебіторською та кредиторською заборгованістю активно розглядається у працях вітчизняних економістів. Зокрема, Ткаченко О. С. та Яременко Д. М. розглядають заборгованість як інструмент забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства [1]. Сіренко Н. М. та Смирнова О. В. прийшли до висновку, що «якщо дебітори розплачуються з підприємствами своєчасно і в повному обсязі, підприємство має можливість також своєчасно і повністю розплачуватися за своїми боргами з кредиторами» [2].

Світовий досвід демонструє, що підвищення економічної ефективності енергетичних компаній неможливе без комплексного управління оборотним капіталом, яке зосереджено на скороченні циклу конверсії грошових коштів. Це досягається через диджиталізацію процесів для прискорення інкасації дебіторської заборгованості та застосування інструментів фінансування ланцюга поставок (наприклад, динамічне дисконтування та зворотний факторинг) для стратегічного управління кредиторською заборгованістю [3]. Цей досвід може бути частково адаптований в українських умовах через використання автоматизованих систем обліку та прогнозування платоспроможності контрагентів.

Результати дослідження. Проведене дослідження фінансової звітності типових енергетичних підприємств України, зокрема «Укргідроенерго» показало, що в структурі капіталу станом на кінець 2024 року кредиторська заборгованість (9 754 775 тис. грн.) переважає над дебіторською (7 620 900 тис. грн.) [4]. Хоча це свідчить про ефективне фінансування оборотного капіталу за рахунок комерційного кредиту постачальників, що є ознакою сильної ринкової позиції, однак надмірне та тривале домінування кредиторської заборгованості створює ризик погіршення ділової репутації та відносин з постачальниками. Це також може маскувати реальні проблеми з ліквідністю, якщо високий рівень КЗ підтримується за рахунок постійного порушення термінів оплати, що потенційно може призвести до нарахування штрафів, погіршення умов постачання або припинення співпраці. Також варто додати, що значення дебіторської заборгованості «Укргідроенерго» також є доволі високим.

Оптимізація структури дебіторської та кредиторської заборгованості передбачає забезпечення такого співвідношення, за якого строки інкасації дебіторської заборгованості не перевищують середнього періоду погашення кредиторської. Для енергетичних компаній, які мають тривалі цикли виробництва та розрахунків, це означає потребу у ретельному плануванні грошових потоків. Практика показує, що скорочення середнього періоду інкасації дебіторської заборгованості на 10 днів дає змогу підвищити коефіцієнт поточної ліквідності приблизно на 0,15–0,20 та збільшити оборотність активів на 5–7%.

Ефективне управління дебіторською заборгованістю має ґрунтуватися на диференційованій кредитній політиці. Для надійних споживачів можливе надання коротких відстрочок платежу або знижок за дострокову оплату. Для ризикових контрагентів доцільно впроваджувати систему попередньої оплати, банківських гарантій чи страхування кредитних ризиків.

Не менш важливою є оптимізація кредиторської заборгованості. Надмірне її скорочення може призвести до дефіциту обігових коштів, тоді як надлишкове – до зростання фінансових витрат та втрати довіри постачальників. Тому підприємству слід застосовувати принцип «динамічного балансу»: розрахунки з контрагентами мають узгоджуватися з графіком надходження коштів від споживачів. Одним з інструментів такої політики є договірне узгодження строків платежів та використання гнучких форм фінансування – овердрафту, факторингу, комерційного кредиту чи відстрочки платежів від постачальників [5].

Розроблення системи моніторингу дебіторсько-кредиторських відносин передбачає створення інтегрованої електронної бази даних, що автоматично відстежує терміни платежів, формує рейтинги платіжної дисципліни клієнтів і попереджає менеджерів про можливе прострочення. Впровадження подібних технологій в Україні можливе через інтеграцію бухгалтерських програм із системами електронного документообігу та банківськими сервісами.

Крім технічних інструментів, оптимізація має включати фінансовий аналіз ключових показників:

- коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості;
- коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості;
- циклу конверсії грошових коштів.

Підприємства, які скорочують цикл конверсії грошових коштів навіть на 5–7 днів, демонструють підвищення прибутковості активів на 2–3% і зменшення потреби у короткострокових позиках на 10–12%. Таким чином, системна оптимізація заборгованості забезпечує підвищення ліквідності, скорочення фінансових ризиків і покращення загальної економічної ефективності енергетичного підприємства. Для цього потрібна узгоджена взаємодія фінансових, збутових і юридичних підрозділів, що дозволить формувати ефективну політику управління розрахунками з контрагентами в умовах нестабільного енергетичного ринку України.

Висновки. Оптимізація дебіторської та кредиторської заборгованості є одним із ключових інструментів підвищення економічної ефективності енергетичного підприємства. Вона сприяє зміцненню фінансової стабільності, зниженню ризиків неплатежів, покращенню оборотності капіталу й забезпеченню безперервності операційного циклу. На відміну від пасивної політики очікування платежів, активне управління заборгованістю дозволяє підприємству контролювати ризики та підтримувати стабільний грошовий потік.

Для українських енергетичних компаній доцільним є впровадження цифрових систем обліку, адаптація європейських практик моніторингу платіжної дисципліни, створення внутрішніх відділів управління дебіторською політикою та розроблення системи мотивації менеджерів за своєчасне погашення заборгованості. Реалізація цих заходів дозволить підвищити фінансову ефективність, конкурентоспроможність та інвестиційну привабливість енергетичних підприємств України.

Література

1. Ткаченко О. С., Яременко Д. М. Класифікація дебіторської заборгованості як інструмент забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. Облікова, фінансова та управлінська діяльність підприємств в умовах нестійкої економіки : кол. моногр. / за заг. ред. І. П. Приходька. Дніпро: ДДАЕУ, 2020. С. 366–375.
2. Сіренко Н. М., Смирнова О. В. Вдосконалення управління дебіторською та кредиторською заборгованістю підприємства. *Агросвіт*. Вип. 22. 2011. С. 44-46.
3. Gherai D.S., Mare C. Tara I. G. Study on Companies from the Energy Sector from the Perspective of Performance through the Operating Cash Flow. *Energies*. №14. 2021. P. 1-13.
4. Фінансова звітність ПрАТ «Укргідроенерго» URL: <https://clarity-project.info/edr/20588716/finances> (Дата звернення 10.11.2025.)
5. Глушко А., Пиріг Я. Оптимізація заборгованості підприємства критичної інфраструктури в аспекті зміцнення фінансово-економічної безпеки. Вісник Хмельницького національного університету: *Економічні науки*. Вип. 1. 2023. С.47-54.

Рудь Д. І.

ОПП «Бізнес-економіка», 2 курс

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Науковий керівник – канд. екон. наук, доц. Гребешкова О.М.

АДАПТИВНА СТІЙКІСТЬ БІЗНЕСУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ: ДОСВІД УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Вступ. Сучасні підприємства в Україні функціонують у середовищі підвищеної турбулентності, зумовленої воєнними ризиками, енергетичними обмеженнями, руйнуванням логістичних ланцюгів і зниженням доступності фінансових ресурсів. У цих умовах традиційні підходи до забезпечення стабільності бізнесу втрачають ефективність, що зумовлює потребу в переосмисленні самої природи стійкості як здатності підприємства не лише зберігати рівновагу, а й адаптуватися, трансформуватися та відновлюватися після кризових впливів. Саме тому проблема забезпечення стійкості бізнесу набуває стратегічного значення для економічної безпеки підприємств і відновлення національної економіки загалом.

Актуальність теми зумовлена необхідністю зміцнення економічної резильєнтності українських підприємств у період постійних кризових змін. Питання не лише збереження функціональної рівноваги, а й активного відновлення конкурентоспроможності стає визначальним для бізнесу в умовах воєнних і поствоєнних викликів.

Проблема дослідження полягає у відсутності цілісної методології оцінювання та формування адаптивної стійкості підприємств, яка б поєднувала фінансові, організаційні, інноваційні й соціально-екологічні чинники в умовах системних криз. Дослідницьке питання формулюється так: яким чином українські підприємства можуть підвищити власну стійкість у кризовому середовищі, поєднуючи фінансову стабільність і стратегічну гнучкість управління?

Короткий огляд попередніх досліджень засвідчує, що різні аспекти цієї проблематики розкрито у працях сучасних науковців. Так, М. Акулюшина, О. Лук'ячук і А. Гінкова [1] обґрунтували стратегічні напрями розвитку підприємств у кризових умовах, підкресливши роль інноваційної адаптації. С. Довбня та І. Папуша [2] запропонували підхід до експрес-діагностики фінансового стану як інструменту своєчасного виявлення загроз стійкості. О. Ареф'єва [3] розкрила зміст антикризового управління як ключового чинника підвищення резильєнтності бізнесу. А. Середа [4] дослідила відмінності у діагностиці кризових станів

підприємств у мирний і воєнний час, наголосивши на значенні адаптивного управління. Особливий внесок у розвиток сучасного підходу до бізнес-резильєнсу зроблено у праці О. Гребешкової, О. Кизенко та В. Верби [5], де запропоновано емерджентну модель формування стійкості підприємств, засновану на поєднанні стратегічної гнучкості, цифрових технологій і культури самооновлення.

Узагальнення цих результатів дозволяє обґрунтувати власний підхід до формування системи адаптивної стійкості підприємств, зорієнтованої на українські реалії посткризового розвитку.

Метою дослідження є розроблення практичних рекомендацій для забезпечення адаптивної стійкості підприємств у кризових умовах на основі сучасних концепцій антикризового управління та бізнес-резильєнсу.

Результати. На основі узагальнення наукових підходів встановлено, що стійкість бізнесу формується під впливом п'яти ключових детермінант: фінансової стабільності, організаційної гнучкості, інноваційного потенціалу, стратегічної орієнтованості та соціальної відповідальності.

Фінансова складова визначає здатність підприємства підтримувати баланс між ризиком і ліквідністю, забезпечуючи автономію та стабільність у довгостроковій перспективі [2]. Організаційна складова базується на розвитку лідерства, ефективних комунікацій і системи делегування рішень, що підвищує швидкість реагування на кризи [3]. Інноваційно-інвестиційна складова охоплює цифровізацію процесів, модернізацію технологій і розвиток персоналу як ресурсів адаптивності [1]. Ризик-орієнтована складова передбачає системний моніторинг ризиків через матриці ймовірність/наслідок, інтеграцію кількісних і експертних методів оцінювання [4]. Соціально-екологічна складова забезпечує довготривалу довіру стейкхолдерів завдяки прозорості звітності та відповідальному управлінню [5].

На основі проведеного аналізу та узагальнення отриманих результатів автором розроблено класифікацію кризових явищ за природою та впливом: економічні, фінансові, виробничі, організаційні, соціально-психологічні, технологічні, екологічні та кризи зовнішньої безпеки. Установлено, що для українських підприємств найбільш руйнівними є фінансові й організаційні кризи, тоді як соціально-психологічні чинники часто стають каталізатором дестабілізації.

На прикладі вітчизняних підприємств транспортної галузі визначено, що ключовими чинниками втрати стійкості є надмірна кредитна залежність, неузгодженість управлінських процедур та недостатній рівень цифрової інтеграції. Спираючись на результати дослідження, запропоновано комплексну модель системи антикризового управління, яка включає:

- формування політики бізнес-резильєнсу з орієнтацією на відновлення, а не лише виживання;
- побудову системи раннього попередження криз на основі аналітики ризиків;
- впровадження адаптивних фінансових стратегій, що поєднують короткострокову стабільність і довгострокове зростання.

Такий підхід дозволяє підприємствам переходити від реактивного до проактивного управління, розвиваючи адаптивну стійкість як постійний процес пошуку можливостей у кризових ситуаціях.

Висновки. Стійкість бізнесу є динамічною характеристикою, яка визначається не стільки стабільністю, скільки здатністю підприємства швидко адаптуватися до змін. Формування адаптивної стійкості потребує інтеграції фінансового моніторингу, управління ризиками, цифровізації та розвитку корпоративної культури довіри. Отримані результати можуть бути використані для удосконалення систем антикризового управління, стратегічного планування та підготовки підприємств до поствоєнного відновлення.

Література

1. Акулюшина М., Лук'янчук О., Гінкова, А. Стратегії розвитку підприємств в умовах кризових явищ. *Економіка та суспільство*. 2024. 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-126>
2. Довбня С. Б., Папуша І. В. Експрес-діагностика фінансового стану підприємства: стратегічний аспект. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, 2024 №14. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-19>
3. Ареф'єва Олена. "Забезпечення антикризового управління підвищення стійкості функціонування підприємства при посиленні ризиків і небезпек". *The journal "Український журнал прикладної економіки та техніки"*. 2025. № 2. С. 363-368. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-71>
4. Середа А. В. Особливості діагностики кризових станів підприємства в мирний час та в умовах війни. *Економіка і управління*. 2024. Випуск 3. С. 60-66. DOI: <https://doi.org/10.36919/2312-7872.3.2024.60>
5. Hrebeshkova O., Kyzenko O., Verba V. Emergent approach to business resilience: a study of Ukrainian enterprises. *Business: Theory and Practice*. 2025. Vol. 26(2). P. 101–112. DOI: <https://doi.org/10.3846/btp.2025.22798>

Модератор секції — Ямненко Г.Є, канд. екон. наук, доцентка

Бордун В.В.

факультет економіки та управління, 2 курс

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Науковий керівник – к.е.н., доцент Сас І.С.

ВНЕСОК АГРОБІЗНЕСУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОТРЕБ ОБОРОННОГО СЕКТОРУ

Агробізнес є одним із ключових секторів економіки України та відіграє важливу роль у забезпеченні стійкості держави в умовах воєнного часу. Його внесок у потреби оборонного сектору охоплює як матеріальну, так і логістичну, економічну та гуманітарну підтримку. Підприємства аграрної сфери активно включилися у формування ресурсної бази для Збройних Сил України, територіальної оборони та інших військових формувань.

Одним із найважливіших напрямів є забезпечення продовольством, оскільки аграрні компанії забезпечують стабільні поставки продуктів харчування для військових частин, шпиталів та волонтерських організацій. Багато підприємств створили власні програми адресної допомоги, забезпечують безкоштовною продукцією підрозділи на передовій, сприяють формуванню довготривалих запасів продовольства.

Вагомим є внесок агробізнесу в фінансову підтримку оборони: компанії регулярно перераховують кошти на потреби армії, закуповують необхідне спорядження, транспорт, дрони, засоби зв'язку та іншу техніку. Також агрохолдинги та фермерські господарства інвестують у відбудову військової інфраструктури та підтримку підрозділів у своїх регіонах.

Агробізнес забезпечує логістичний ресурс, надаючи техніку, паливо, склади, транспортні засоби для евакуації, перевезення гуманітарних вантажів та техніки. У багатьох громадах саме аграрії стали основою матеріального забезпечення роботи місцевої оборони та волонтерських штабів.

Окремого значення набуває зайнятість населення та економічна стабільність: робота аграрних підприємств забезпечує податкові надходження та фінансову стійкість держави, що є критично важливою умовою для тривалого утримання обороноздатності.

Також аграрний сектор сприяє технологічному розвитку, беручи участь у виробництві матеріалів подвійного призначення, розвитку ІТ-рішень для моніторингу полів і безпілотних технологій, частина яких адаптується для потреб військових.

Таким чином, агробізнес не лише виконує свою основну економічну функцію, але й стає активним елементом системи національної оборони. Його роль проявляється у продовольчій, технічній, фінансовій та логістичній підтримці, що значно посилює обороноздатність країни в умовах повномасштабної війни.

Література

1. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
2. Статті про допомогу агробізнесу ЗСУ. <https://www.epravda.com.ua>

ІННОВАЦІЇ У СФЕРІ ОБОРОННИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ПІДПРИЄМЦІВ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Вступ. В умовах повномасштабної війни Україна опинилася в епіцентрі глобальної трансформації безпекового ландшафту. Характер збройних конфліктів XXI століття докорінно змінюється: вирішальним фактором стає не масовість армій, а технологічна перевага та швидкість впровадження інновацій. Для України розвиток defense-tech сектору вийшов за межі суто економічного інтересу і став питанням національного виживання. Війна каталізувала безпрецедентний сплеск низових інновацій, перетворивши країну на унікальну лабораторію для тестування технологій подвійного призначення (dual-use).

Актуальність теми дослідження зумовлена формуванням в Україні так званого «Defense-Tech Парадоксу». З одного боку, спостерігається вибухове зростання кількості приватних оборонних компаній (з фактично одного державного монополіста до понад 500 підприємств), що демонструють високу ефективність на полі бою. З іншого боку, ці підприємства стикаються з системними бар'єрами, які унеможливають масштабування бізнесу та перетворення його на стійкий економічний актив. Метою дослідження є аналіз стану підприємництва у сфері оборонних технологій, ідентифікація ключових перешкод для його розвитку та розробка стратегічних пропозицій щодо інтеграції приватного бізнесу в систему національної безпеки з урахуванням міжнародного досвіду.

Методи дослідження. Методологічну основу роботи становить комплекс загальнонаукових та спеціальних методів. Для розкриття сутності інновацій у військово-оборонній сфері та уточнення понятійного апарату застосовано методи аналізу та синтезу. Системний метод використано для дослідження структури інноваційної екосистеми України, зокрема ролі кластера Brave1. Ключову роль у дослідженні відіграв метод порівняльного аналізу, за допомогою якого зіставлено моделі підтримки інновацій у США (DARPA), країнах НАТО (DIANA) та Ізраїлі (Unit 8200) з українськими реаліями. Для оцінки ефективності бізнес-стратегій вітчизняних підприємств (Skyeton, Kvertus, Frontline, Swarmer) застосовано метод «case-study», що дозволило виявити практичні механізми адаптації бізнесу до регуляторних обмежень.

Огляд фахової літератури за темою дослідження. Теоретичний базис дослідження спирається на праці, що висвітлюють концепцію технологій подвійного призначення (dual-use), які сьогодні є драйвером оборонних інновацій. У роботі проаналізовано стратегічні документи та звіти міжнародних дослідницьких центрів, таких як CSIS та SIPRI, що підкреслюють зміщення центру ваги інновацій від закритих державних лабораторій до комерційного сектору. Важливе місце займає аналіз світового досвіду, зокрема ізраїльської моделі «Unit 8200», описаної у закордонних джерелах як «машина стартапів», де армія виступає інкубатором людського капіталу.

Значну увагу приділено вітчизняним аналітичним звітам (BRDO, Techforce, NAKO), які розкривають специфіку українського регуляторного поля. Зокрема, дослідження BRDO підтверджують критичну залежність приватних виробників від можливості експорту та довгострокових контрактів. Також використано дані кластера Brave1 та Міністерства цифрової трансформації України для оцінки масштабів грантової підтримки та динаміки розвитку defense-tech спільноти.

Результати дослідження. Проведене дослідження дозволило встановити, що екосистема оборонних інновацій в Україні перебуває на етапі активного становлення, але характеризується значними диспропорціями. Державна політика, реалізована через кластер Brave1, успішно виконує функцію «ангельського інвестора» на етапі seed-фінансування

(надання грантів, військова експертиза). Однак, на етапі масштабування (scale-up) підприємці стикаються з трьома критичними бар'єрами.

По-перше, регуляторний бар'єр: відсутність в Україні акредитованих випробувальних лабораторій та процедур сертифікації за стандартами НАТО (STANAG) унеможливорює визнання української продукції західними партнерами без дороговартісних випробувань за кордоном. По-друге, фінансовий бар'єр: короткостроковість державних контрактів (3–6 місяців) та відсутність доступу до «довгих» грошей не дозволяють планувати R&D та виробничі цикли. По-третє, інституційний бар'єр у вигляді фактичної заборони експорту озброєння, що, згідно з опитуваннями, є критичним обмеженням для 97% виробників.

Аналіз бізнес-моделей провідних українських стартапів виявив чотири стратегії виживання в цих умовах. Компанія Skyeton (БПЛА) обрала стратегію «IP-for-Access», створивши спільне підприємство у Великій Британії для обходу сертифікаційних обмежень, що свідчить про ризик «відтоку інновацій» з України. Kvertus (РЕБ) реалізує стратегію «Internal Scale-up», фокусуючись на домінуванні на внутрішньому ринку та тісній співпраці з силовими структурами. Стартапи Frontline та Swarmer демонструють стратегію залучення венчурного капіталу (VC) для фінансування R&D, що дозволяє пережити «долину смерті» між розробкою прототипу та державним замовленням.

Міжнародний досвід показує, що успішні моделі базуються на синергії. Модель DARPA (США) демонструє ефективність фінансування високоризикових проривних технологій «зверху-вниз». Модель DIANA (НАТО) фокусується на акселерації та інтеграції вже існуючих комерційних рішень «знизу-вгору», надаючи доступ до ринків 32 країн. Ізраїльський досвід демонструє унікальну інтеграцію, де ветерани технологічних підрозділів стають засновниками стартапів, формуючи замкнений цикл інновацій. Для України найбільш релевантним є поєднання елементів цих моделей: державної підтримки на ранніх етапах (як Bravel) та створення умов для комерціалізації (як в Ізраїлі).

Висновки. Для подолання виявлених бар'єрів та запобігання перетворенню України на сировинний придаток чужих оборонних індустрій пропонується двовекторна стратегія.

Внутрішній вектор має бути спрямований на створення національної інфраструктури якості: пріоритетне відкриття в Україні лабораторій, акредитованих за стандартами НАТО, що дозволить проводити сертифікацію STANAG всередині країни. Необхідно трансформувати систему закупівель, перейшовши до довгострокових рамкових угод (3–5 років), що дасть бізнесу горизонт планування.

Зовнішній вектор передбачає контрольовану лібералізацію експорту для перевірених виробників, що забезпечить притік валютної виручки та масштабування виробництва. Замість продажу інтелектуальної власності за кордон, держава повинна стимулювати створення спільних підприємств (Joint Ventures), де українська сторона зберігає контроль над технологією. Лише системна інтеграція приватного підприємництва в безпекову архітектуру дозволить Україні конвертувати унікальний бойовий досвід у технологічне та економічне лідерство.

Література

1. Стратегія розвитку оборонно-промислового комплексу України: Проєкт / НАКО (Незалежна антикорупційна комісія). 2021. URL: <https://nako.org.ua> (дата звернення: 14.11.2025).
2. Чуб О. В., Сас І. С. Проблеми та перспективи розвитку оборонних технологій в Україні. *Науковий вісник: економіка та управління*. 2024. № 2(58). С. 45–52.
3. About DARPA. *Defense Advanced Research Projects Agency*. URL: <https://www.darpa.mil/about>.
4. Uniting disruptors to shape a peaceful future. *NATO DIANA*. URL: <https://www.diana.nato.int/>.
5. 97% приватних виробників ОПК очікують на відкриття експорту озброєння — результати аналітичного звіту. *Techforce*. 2024. URL: <https://techforce.in.ua>.
6. Як працює кластер оборонних технологій Bravel. *MC.today*. 20.10.2023. URL: <https://mc.today>.

7. Ukraine's defense-tech sector must guard against innovation drain. *Atlantic Council*. 20.11.2025.
URL: <https://www.atlanticcouncil.org>.
8. Skyeton Prevail Solutions: Нове Британсько-Українське Підприємство. *Skyeton*. 02.07.2025.
URL: <https://skyeton.com/ua>.

Зозуля Д.А.

Спеціальність 051 Економіка, 2 курс

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Науковий керівник – старший викладач Чуб О.В.

ЛІДЕРСТВО У ВІЙСЬКОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ ТА В ПІДПРИЄМНИЦТВІ: СПІЛЬНІ РИСИ

Вступ. Повномасштабна війна в Україні актуалізувала необхідність переосмислення підходів до управління як у військовій, так і у бізнес-сфері. Український бізнес, функціонуючи в екстремальних умовах, потребує адаптації військових принципів ефективного лідерства. Мета дослідження — виявлення спільних елементів лідерства у військовому середовищі та підприємстві, визначення можливостей застосування військових принципів у бізнес-практиці. Актуальність роботи зумовлена критичною важливістю ефективного лідерства для виживання та розвитку організацій в умовах VUCA-середовища (мінливості, невизначеності, складності, неоднозначності).

Методи дослідження. У роботі використано компаративний метод для порівняння характеристик лідерства у двох сферах, метод систематизації наукових джерел для узагальнення теоретичних підходів, аналіз практичних кейсів українських компаній воєнного періоду, метод узагальнення для формулювання висновків про універсальні принципи ефективного лідерства.

Огляд фахової літератури. Теоретичну основу дослідження складають праці класиків теорії лідерства: трансформаційна модель Дж. Бернса та Б. Басса, ситуаційні теорії П. Херсі та К. Бланшарда, концепція харизматичного лідерства Р. Хауса. Серед вітчизняних науковців важливий внесок зробили А.М. Колот у дослідженні мотивації персоналу, В.Г. Герасимчук у стратегічному управлінні, А.М. Романишин у військовій психології. Сучасні концепції автентичного та адаптивного лідерства, розроблені Б. Джорджем та Р. Гейфецом відповідно, набувають особливої актуальності для управління в умовах кризи.

Аналіз літератури показав еволюцію від теорій вроджених якостей до розуміння лідерства як динамічного процесу взаємодії лідера, послідовників та контексту. Військові дослідження підкреслюють важливість дисципліни, чіткості комунікації та особистого прикладу. Бізнес-література акцентує увагу на інноваційності, гнучкості та емоційному інтелекті.

Результати дослідження. Порівняльний аналіз виявив сім ключових спільних рис лідерства у військовій та підприємницькій сферах. По-перше, стратегічне бачення: у війську реалізується через концепцію "наміру командира", у бізнесі — через формулювання візії компанії. По-друге, необхідність прийняття рішень за неповної інформації в умовах "туману війни" та ринкової невизначеності. По-третє, критична важливість командної роботи та довіри між членами колективу. По-четверте, систематичне управління ризиками з урахуванням потенційних наслідків. По-п'яте, адаптивність та здатність швидко реагувати на зміни ситуації. По-шосте, дисципліна та відповідальність як основа систематичного досягнення результатів. По-сьоме, ефективна міжрівнева комунікація для координації дій.

Водночас виявлено принципові відмінності. Військова дисципліна базується на законодавстві та формалізованій ієрархії, тоді як бізнесова — на добровільності та корпоративній культурі. Природа ризиків різна: у військових операціях це життя людей, у

підприємстві — переважно фінансові втрати. Мотивація також відрізняється: війська спираються на патріотизм і товариство, бізнес — на матеріальні стимули та самореалізацію.

Практичний аналіз діяльності українських компаній у 2022-2025 роках підтвердив високу ефективність адаптованих військових принципів. ЕРАМ успішно застосував заздалегідь розроблені плани евакуації та децентралізації. ДТЕК делегував повноваження регіональним керівникам для швидкого реагування на обстріли інфраструктури. "Кернел" впровадив щоденні брифінги для координації альтернативних маршрутів експорту зерна. Rozetka трансформувала логістику для доставки гуманітарної допомоги. Монобанк продемонстрував адаптивність через швидкий випуск нових функцій для підтримки армії. Ці приклади демонструють практичну цінність військових принципів планування, децентралізації, брифінгів, турботи про персонал та резильєнтності систем.

Висновки і пропозиції. Дослідження підтвердило існування універсальних принципів ефективного лідерства, релевантних для обох сфер. Ключові спільні елементи включають стратегічне мислення, рішучість за невизначеності, командування, управління ризиками, адаптивність та дисципліну. Відмінності зумовлені специфікою цілей, характером відповідальності та структурою мотивації.

Практична цінність дослідження полягає у виявленні конкретних військових принципів, ефективних для бізнесу: чітке планування, децентралізація прийняття рішень, регулярні брифінги, системна турбота про персонал, побудова резильєнтних структур. Український досвід воєнного часу демонструє, що адаптовані військові практики суттєво підвищують виживаність та ефективність організацій в екстремальних умовах.

Перспективи подальших досліджень включають емпіричну перевірку довгострокової ефективності впроваджених практик, вивчення механізмів трансферу компетенцій від військових ветеранів до бізнесу, розробку спеціалізованих програм розвитку лідерських компетенцій на основі інтеграції військового та підприємницького досвіду.

Література

1. Басс Б. М. Трансформаційне лідерство: промисловість, військо і освіта. Махва, Нью-Джерсі: Lawrence Erlbaum Associates, 1998. 208 с.
2. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація в системі соціально-трудових відносин: теорія, практика, стратегічні орієнтири: монографія. Київ: КНЕУ, 2012. 230 с.
3. Романишин А. М. Психологія лідерства у Збройних Силах України: теорія і практика. Київ: Інститут психології ім. Г. С. Костюка, 2016. 484 с.
4. Ткаченко А. М., Марушко Н. С. Адаптація бізнес-процесів українських компаній в умовах воєнного стану. Економіка України. 2023. № 2 (727). С. 42–58.

Кравченко І.С.

Бізнес-економіка, 6 курс

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Науковий керівник – канд. екон. наук, доц. Клименко С.М.

РОЗВИТОК ВІТЧИЗНЯНОГО БІЗНЕСУ ЯК ЧИННИК ЗМІЦНЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

Вступ. Повномасштабна війна спричинила глибокі трансформації в економічному середовищі країни. Порушення логістичних ланцюгів, руйнування інфраструктури, скорочення внутрішнього попиту та зростання безпекових ризиків поставили під загрозу функціонування підприємницького сектору. В умовах цих воєнних викликів економічна стійкість держави набуває статусу стратегічного імперативу, оскільки від її забезпечення залежить здатність країни підтримувати соціально-економічну рівновагу та національну

безпеку. Водночас саме бізнес виявився одним із найбільш адаптивних елементів економіки: він демонструє гнучкість, інноваційність та швидку реакцію на зміни, зберігає робочі місця, підтримує локальні спільноти та забезпечує базові потреби населення. Отже, дослідження розвитку бізнесу як чинника зміцнення економічної стійкості України є надзвичайно актуальним у контексті повоєнного відновлення та формування нової архітектури національного економічного зростання.

Поняття «розвиток бізнесу» розглядалось у багатьох дослідженнях як вітчизняних, так і зарубіжних авторів, зокрема Н. В. Афанасьєва, Є. В. Шубравської, В. Д. Рогожина, В. І. Рудика, Ю. С. Погорєлова, О. В. Раєвнєвої, А. М. Турила, С. В. Святенка, С. П. Дунди, В. Ф. Кифяка та інших. У наукових працях зазначених дослідників досить всебічно розкрито сутність розвитку бізнесу, визначено чинники впливу та окреслено ключові стратегії забезпечення його ефективності. Водночас дана проблематика потребує подальшого наукового осмислення, оскільки сучасні умови функціонування та трансформації підприємств формуються під впливом принципово нових факторів, зумовлених особливою економічною та безпековою ситуацією в державі.

Метою даного дослідження є аналіз розвитку вітчизняного бізнесу в сучасних та доведення його значущості як чинника підвищення економічної стійкості держави.

Результати. «Розвиток бізнесу» є багатогранним економічним поняттям, яке отримало різні інтерпретації у працях сучасних дослідників. Н. В. Афанасьєв трактує розвиток як удосконалення виробничих і управлінських процесів, що забезпечує приріст результативності. В. Д. Рогожин та В. І. Рудик наголошують на якісних трансформаціях системи, які зумовлюють появу нових властивостей та характеристик підприємства. Є. В. Шубравська розглядає розвиток як зміну якісних і кількісних параметрів функціонування, що супроводжує перехід системи на новий рівень [1, с.118]. На думку Ю. С. Погорєлова, розвиток є безперервним переходом підприємства з одного стану в інший, у результаті чого формуються нові можливості та підвищується адаптивність до зовнішніх впливів. Водночас О. В. Раєвнєва акцентує увагу на тому, що розвиток бізнесу є процесом поступової трансформації відкритої системи в умовах змін зовнішнього середовища, що зумовлює оновлення цілей та формування нової моделі функціонування. [2, с.239].

Мікро-, малі та середні підприємства формують ключову основу національної економіки: вони охоплюють 99,98% від загальної кількості суб'єктів господарювання в Україні, забезпечують близько 74% зайнятості та генерують орієнтовно 64% створеної доданої вартості [3].

Дані Європейської Бізнес Асоціації свідчать, що, попри погіршення умов господарювання, 77% компаній планують продовжувати діяльність в Україні, незалежно від тривалості бойових дій, що є підтвердженням високого рівня економічної відповідальності бізнесу та його прагнення підтримувати національну економіку. При цьому 75% компаній уже функціонують у повному обсязі, а обмеження у діяльності мають лише 24% підприємств, що демонструє поступове відновлення операційної активності порівняно з попередніми періодами. 72% компаній сформуvalи резерви, достатні щонайменше на один рік діяльності, що свідчить про розвиток довгострокового стратегічного планування та посилення антикризового менеджменту. Це дає підстави стверджувати, що вітчизняний бізнес не лише адаптується, але й поступово формує передумови до інвестиційного відновлення [4].

Розвиток бізнесу є ключовою передумовою підвищення економічної стійкості України, оскільки він забезпечує:

- збереження робочих місць та стабільних доходів населення, що підтримує платоспроможний внутрішній попит;
- розширення локального виробництва та зростання частки доданої вартості в межах країни;
- формування стабільної податкової бази для державного та місцевих бюджетів, що зміцнює фінансову спроможність соціальних і оборонних програм;
- підтримку економічного розвитку громад, особливо малих міст і регіонів, де бізнес є основним джерелом зайнятості;

- оперативну адаптацію виробничих і логістичних процесів до змін ринкової та безпекової ситуації;
- нагромадження внутрішніх фінансових ресурсів для повоєнної відбудови та модернізації інфраструктури;
- зменшення залежності від імпорту та зовнішніх постачальників через розвиток власних виробничих потужностей;
- підтримання соціальної стабільності та громадської згуртованості, адже наявність роботи створює відчуття безпеки та перспективи.

Можемо стверджувати, що подальший розвиток підприємницького сектору потребує цілеспрямованої підтримки та створення умов для його стійкого функціонування. З метою підвищення економічної стійкості держави та формування внутрішніх джерел відновлення пропонуємо такі напрями посилення політики розвитку вітчизняного бізнесу:

- інституціоналізація партнерства між державою та приватним сектором через створення постійних платформ для діалогу, спільного планування та координації антикризових заходів;
- розширення доступу бізнесу до фінансових ресурсів шляхом пільгового кредитування, грантових програм, податкових стимулів та механізмів державних гарантій інвестицій;
- підтримка релокації підприємств із зон підвищених ризиків із забезпеченням інфраструктурної, логістичної та консультаційної підтримки на рівні держави та територіальних громад;
- створення регіональних центрів розвитку малого та середнього бізнесу для надання інформаційної, консультаційної, освітньої та експортної підтримки підприємцям;
- впровадження програм професійної перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів у партнерстві з бізнесом та закладами освіти;
- стимулювання локалізації виробництва через податкові переваги для компаній, що формують додану вартість в Україні;
- розвиток експортної підтримки та інтеграція підприємств у європейські виробничо-логістичні ланцюги для забезпечення стабільних валютних надходжень і зміцнення ринкової позиції України;
- запровадження страхування військових і політичних ризиків для підвищення інвестиційної привабливості та захисту підприємницьких ініціатив.

Висновки. Розвиток бізнесу виступає системоутворюючим фактором зміцнення економічної стійкості України. Підприємницький сектор не лише забезпечує зайнятість і стабільні джерела доходів населення, але й формує внутрішні фінансові ресурси, підтримує життєздатність територіальних громад, сприяє збереженню виробничих ланцюгів та зменшенню залежності країни від зовнішніх постачальників.

Водночас формування сприятливих умов для розвитку підприємництва потребує цілеспрямованої державної підтримки та інституційної взаємодії між бізнесом, урядом і місцевими громадами. Реалізація запропонованих заходів дозволить посилити внутрішні економічні ресурси країни, підвищити конкурентоспроможність українських підприємств та забезпечити сталі передумови для відновлення і зростання економіки.

Література

1. Мартиненко М.О. Теоретичні підходи до інтерпретації поняття «розвиток підприємства». Державний університет телекомунікацій. 2019. № 1. С. 117–122.
2. Прийма Л. Р., Кулиняк І. Я. Розвиток підприємства: сутність поняття. Науковий вісник НЛТУ України. 2012. № 10.
3. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. UNDP IRFF. URL: <https://irff.undp.org/sites/default/files/2024/Dec/undp-ua-smb-2024.pdf> (дата звернення: 28.10.2025).
4. Три чверті опитаних компаній ЕВА працюватимуть в Україні незалежно від тривалості війни. Європейська Бізнес Асоціація. URL: <https://eba.com.ua/try-chverti-opytanyh-kompanij-eva-pratsyuvaty-mut-v-ukrayini-nezalezno-vid-tryvalosti-vijny/> (дата звернення 01.11.2025)

УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ЯК ЧИННИК ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Вступ. В умовах високої невизначеності та цінових коливань економічна стійкість підприємства залежить не лише від доступу до ресурсів, а й передусім від якості управлінських рішень щодо витрат. Класичний підхід зниження витрат дає короткотерміновий ефект і часто підриває здатність компанії відновлюватись після потрясінь. Натомість сучасні системи управління витратами трактують витрати як керований результат процесів та вибору стратегій фінансування.

Управління витратами досліджували багато вчених, таких як: С.Ф. Голов, В.М. Панасюк, Ф.Ф. Бутинець, Т.П. Карпова, О. Попов, Г. Чумак та інші. Дані науковці по різному трактують питання управління витратами, але дана проблема потребує додаткового дослідження, враховуючи постійну зміну різних чинників.

Метою даного дослідження є обґрунтувати, як побудова цілісної системи: планування, нормування, облік, контроль, аналіз, корегування, посилена інструментами контролінгу та діагностики, підвищує стійкість підприємства в умовах невизначеності.

Результати. Українські дослідження останніх років фіксують перехід від обліку за фактом до проактивного управління витратами, як безперервного процесу, що включає прогнозування витрат, побудову організаційної системи, облік за місцями виникнення, контроль відхилень і прийняття управлінських рішень. Акцент відбувається на необхідності інтеграції бюджетування, нормування, інструментів аналізу і мотивації персоналу, щоб витрати стали предметом цілеспрямованого впливу [1, с. 171].

Носач Н.М. підкреслює роль моніторингу та контролінгу як систему раннього попередження та швидкого реагування. Дані методи забезпечують своєчасне реагування, узгодження роботи між підрозділами та швидкі зміни у діях компанії, що прямо впливає на стійкість у періоди суттєвих коливань середовища. Контролінг розглядається, як інструмент інтеграції планування, обліку й аналізу, який дозволяє поєднувати оперативні показники з фінансовими результатами та оцінкою ризиків [2, с. 393].

Сак Т.В. та Шепелюк Н.П. зосередили своє дослідження на діагностиці фінансової стійкості. Огляди методик показують, що застосування поодиноких підходів може давати упереджені результати, тому доцільно використовувати комплексне оцінювання, яке поєднує коефіцієнтний аналіз і рейтингові підходи, а також враховує розмір і специфіку підприємства. Такий підхід дозволяє прямо пов'язати управлінські рішення щодо витрат з конкретними показниками: рентабельності, ліквідності, платоспроможності. [3, с. 38].

Провівши дослідження, перш за все варто зазначити, що витрати мають розглядатися через конкретні процеси та етапи створення цінності, а не лише у розрізі підрозділів. Такий підхід зміщує увагу від простого підрахунку витрат до аналізу їх виникнення і способу впливу на них. По друге, бюджети та норми мають формуватися на основі ключових чинників витрат і регулярно переглядатися короткими циклами. По третє, політика управління витратами повинна бути узгоджена із системою цілей підприємства: фінансових (маржинальність, рентабельність), операційних (тривалість циклу, якість) та ризикових (чутливість до коливань цін і попиту).

Ефективна система контролінгу формує інформаційне середовище для планових, фактичних і прогнозних даних, встановлює єдині вимоги до звітності, забезпечує регулярний аналіз відхилень, визначає систему реагування та швидкі процеси зворотнього зв'язку.

Важливо не лише фіксувати відхилення, а й визначати відповідальних за причини їх виникнення та подальші дії. Чим тісніше контролінг пов'язаний з операційними процесами і чим прозоріші показники, тим ефективніше підприємство здатне реагувати на зміни без втрати прибутку.

Комплексна діагностика економічної стійкості задає рамки та орієнтири для управління витратами. Вона показує, який рівень постійних витрат є прийнятним, яку ліквідність необхідно підтримувати та який резерв коштів необхідний для інвестицій та зростання. Застосування таких показників, як ліквідність, рентабельність дає змогу оцінити, чи не знижують разові скорочення витрат довгострокову життєздатність підприємства.

Для забезпечення економічної стійкості підприємства в сучасних умовах, на нашу думку, необхідно:

- провести аналіз діяльності та чинників формування витрат;
- запровадити бюджетування на основі драйверів витрат і встановити короткий термін перегляду відхилень;
- сформувати системи контролінгу;
- інтегрувати діагностику економічної стійкості у процес ухвалення рішень;
- запровадити систему раннього попередження витратних ризиків;
- впровадити програми операційного вдосконалення (Lean/Kaizen), як безперервний процес зниження витрат.

Запропонований комплекс заходів забезпечить повну й достовірну інформацію про витрати та дасть змогу визначити точки управлінського впливу, що дозволить обґрунтовано розподіляти накладні витрати і зменшити втрати прибутку. Бюджетування на основі драйверів витрат із короткими інтервалами перегляду прискорює виявлення відхилень та здійснення коригувальних дій. Система контролінгу разом із діагностикою економічної стійкості допоможуть узгодити операційні рішення з фінансовими обмеженнями, підтримуючи необхідний рівень ліквідності та платоспроможності. Механізм раннього попередження зменшить вплив цінових і логістичних ризиків. Програми безперервного вдосконалення (Lean/Kaizen) підвищать продуктивність і якість, створюючи довгострокові джерела економії. У підсумку підприємство отримує більш передбачувану собівартість, вищу і стабільнішу маржинальність, а також зростання інвестиційної та конкурентної спроможності.

Висновки. Проведене дослідження показало, що економічна стійкість підприємства в умовах нестабільності визначається не разовим скороченням витрат, а якістю цілісної системи їх управління.

Поєднання бюджетування, безперервного моніторингу та комплексної оцінки економічної стійкості дозволяє вчасно виявити ризики без втрати прибутку, і забезпечити ефективне функціонування в умовах нестабільного ринку.

Література

1. Фімяр С. В., Польова Н. М., Андрушкевич Н. В., Гнатюк О. П. Методичні підходи до управління витратами як інструмент планування та забезпечення конкурентоспроможності. *Економіка і регіон*. 2025. № 3 (98). С. 170-176.
2. Носач Н. М. Вплив системи моніторингу і контролінгу на довгострокову стійкість підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 393-396.
3. Сак Т.В., Шепелюк Н.П. Діагностика фінансової стійкості підприємства: методологія та практика застосування. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2023. № 4 (26). С. 37-44.

ВІЙСЬКОВІ РИЗИКИ ДЛЯ БІЗНЕСУ ТА МЕХАНІЗМИ МІНІМІЗАЦІЇ ЗБИТКІВ

Вступ. Військові ризики становлять одну з найсерйозніших загроз для стабільного функціонування бізнесу. Воєнні дії в Україні призвели до руйнування виробничих потужностей, порушення логістики, зниження купівельної спроможності населення та масової релокації підприємств. У таких умовах перед бізнесом постало завдання забезпечення безперервності діяльності, адаптації до нових реалій та мінімізації збитків.

Проблема військових ризиків в Україні набула особливої актуальності після початку повномасштабної війни, адже значна частина підприємств виявилася неготовою до швидких та небезпечних змін зовнішнього середовища. Тому виникає потреба у дослідженні механізмів адаптації та стратегій, здатних забезпечити стійкість підприємств навіть в умовах бойових дій.

Питання впливу військових ризиків на економічну діяльність розкривали у своїх працях такі дослідники, як: К. О. Мозенков [1], Т. В. Мірошніченко [2], А. В. Калина та Н. І. Халіна [3], а також міжнародні автори, що вивчали досвід Ізраїлю, Південної Кореї та країн Балкан. Попри значний внесок учених, проблема потребує подальшого опрацювання, оскільки сучасні умови формують нові виклики для українського бізнесу, а також потребують адаптації світових антикризових практик.

Метою дослідження є визначення сутності військових ризиків та аналіз стратегій мінімізації збитків для забезпечення стійкості бізнесу в умовах війни.

Результати. Військові ризики охоплюють комплекс загроз, пов'язаних із бойовими діями, що призводять до матеріальних, фінансових, кадрових та логістичних втрат. За визначенням К. О. Мозенкова, військовий ризик — це ймовірність виникнення збитків через воєнний вплив на інфраструктуру, персонал або операційну діяльність підприємства [1]. Т. В. Мірошніченко зазначає, що такі ризики мають високий рівень невизначеності та вимагають спеціальних методів управління [2].

Наслідки військових ризиків проявляються у таких сферах:

- виробничий: зупинка ліній, пошкодження обладнання, зменшення обсягів виробництва;
- логістичний: блокування транспортних шляхів, зростання витрат на доставку, зміна маршрутів;
- фінансовий: втрата прибутку, зменшення доступу до кредитування, збільшення витрат на безпеку;
- кадровий: мобілізація працівників, вимушена міграція, нестача кваліфікованих кадрів;
- ринковий: зниження попиту, втрата клієнтів, невиконання контрактів.

Світовий досвід демонструє різні моделі реагування на військові ризики. Ізраїль розвинув систему багаторівневої безпеки підприємств, цифровізацію управління та активну державну підтримку. Хорватія, переживши війну 1990-х років, сформувала практику масової релокації бізнесу та міжнародної фінансової допомоги. Південна Корея забезпечила стабільність підприємств через державні інвестиції в технології, потужні механізми кризового управління та партнерство бізнесу з державою [3].

Для України такі підходи є повністю застосовними. Основні інструменти мінімізації військових ризиків включають:

- диверсифікацію постачання та ринків збуту;
- релокацію підприємств у безпечні регіони;
- цифровізацію бізнес-процесів та посилення кіберзахисту;
- страхування майна та відповідальності;
- створення резервних бізнес-процесів і планів безперервності діяльності;
- активне використання державних та міжнародних програм підтримки.

Успішні приклади українських компаній, таких як «Нова пошта», показують можливість швидкої адаптації навіть після критичних втрат: підприємство зберегло операційну діяльність, перенаправило логістику та відновило систему доставки у найкоротші строки попри війсьні дії [4].

Висновки. Отже, військові ризики є складним і багаторівневим фактором, що суттєво впливає на стабільність бізнесу. Проте грамотний ризик-менеджмент, диверсифікація діяльності, страхування, цифровізація та партнерство з державою здатні значно зменшити збитки та забезпечити безперервність роботи підприємств. Українським компаніям важливо адаптувати перевірені світові практики, розробляти плани стійкості та активно використовувати державні інструменти підтримки, адже саме ці механізми дозволяють бізнесу вистояти навіть у воєнних умовах.

Література

1. Мозенков К. О. Управління ризиками підприємства в умовах військової агресії. *Економіка та держава*. 2022. № 3. С. 45–49.
2. Мірошниченко Т. В. Економічна безпека підприємства в умовах війни: стратегічні аспекти. *Бізнес Інформ*. 2023. № 5. С. 12–18.
3. Халіна Н. І., Калина А. В. Сучасні підходи до ризик-менеджменту в екстремальних умовах. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2021. Вип. 2 (215). С. 33–40.
4. Бізнес в умовах війни: втрати та механізми адаптації. *Економічна правда*. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua> (дата звернення: 15.05.2024).

Маркевич Я. А.

051 Економіка, 2 курс,

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Науковий керівник – старший викладач Чуб О.В.

ВІЙСЬКОВІ РИЗИКИ ДЛЯ БІЗНЕСУ: ЯК МІНІМІЗУВАТИ ЗБИТКИ

Вступ. У часи невизначеності бізнес завжди зазнає збитків через стрімкі зміни, що відбуваються в економічному та геополітичному середовищі. Для повного уникнення чи максимально можливої мінімізації втрат від таких процесів необхідно розробляти стратегії розвитку підприємства з урахуванням можливих ризиків та можливістю компенсувати вже отримані втрати від військових дій.

Метою даного дослідження є пошук нових стратегій розвитку бізнесу у період активних воєнних дій із найменшими можливими для нього ризиками та збитками. Актуальність результатів полягає у можливості їх подальшого застосування на практиці для виконання певних завдань, які виникатимуть перед підприємцями під час війни. Також варто вказати на важливість різноманітних підходів до процесу убезпечення підприємств від ризиків, які можуть виникнути внаслідок військових дій на території нашої держави.

В ході наукового дослідження були використані наступні методи: детальний аналіз наукових джерел, під час якого конкретні поняття потребували додаткової чи іншої інтерпретації, проводилося узагальнення статистичних даних, отриманих на основі різноманітних даних, а також відбулася аргументація позиції автора щодо певних аспектів дослідження.

Тема мінімізації збитків внаслідок військових дій набула актуальності після початку війни в Україні, хоча вона і складалася з кількох інших тем, які досліджувалися до цього. На їх основі формувалися базові засади даної теми.

Основною серед складових є управління ризиками у бізнесі. Військова невизначеність залишається основним фактором нестабільності у діяльності підприємства, що і є предметом дослідження науковців. Цю тему досліджували такі вчені: Гросул В. А., Усова М. О., Чернишова Л. І., Бондар К. Р., Красіловська Л. О., Проскура В. Ф. та Білак Р.Г. У їх роботах розкривається сутність процесу управління ризиками, а також основні постулати та принципи даної теми, які були підтверджені прикладами.

Іншою, але не менш важливою темою, стала діяльність підприємств в умовах війни. Логіка прийняття рішень, планування подальшої діяльності та процесу відновлення – усе це є складовою процесу мінімізації збитків. У роботах Бурди А. Ю. Валентина Я. Лівшиця, Гавриша О.А., Солнцева С.О., Роїк Т.А. та Гавриш Ю.О. розкривається процес прийняття підприємцями рішень для стабілізації діяльності бізнесу у кризовій ситуації.

Серед національних і міжнародних нормативних актів, що регулюють відповідне питання, виокремлюється низка законів України, ухвалених у зазначений період з метою оптимізації функціонування підприємств. Додатково аналітичну базу забезпечують статистичні матеріали, зібрані Представництвом ООН у 2024 році.

У лютому 2022 року РФ розпочала повномасштабне вторгнення на територію України, яке стало причиною війни, що триває досі. Її початок і сучасний перебіг став великим викликом для української та світової економік. Перерозподіл фінансів держави на підтримку й розвиток військово-промислового комплексу зменшив підтримку підприємств, а воєнні дії призвели до отримання великої кількості збитків. Згідно з даними статистичних джерел ООН, з початку повномасштабного вторгнення 6% ММСП, які забезпечують 74% всіх робочих місць і створюють 64% вартості, тимчасово призупинили або згорнули свою діяльність [1, с. 9]. Також відбулося зниження відсотку використання виробничих потужностей на 26,7%, порівняно з 2021 роком, що призвело до подальшого падіння ВВП за 2022 рік на 29,1% у порівнянні з попереднім роком [1, с. 14–28].

Із плином часу ситуація стабілізувалася і бізнес відновлювався, але його середовище існування ставало все більш нестабільним через війну, що провокувало утворення ризиків. Ризик, згідно з В. А. Гросул та М. О. Усової, – це поняття, яке відображає в економіці ступінь невизначеності, що виникає у виробничих процесах. Ризик також може бути визначений як ймовірність визнання втрат організацією у результаті будь-яких дій [2, с. 59].

Для зменшення ступеня невизначеності у діяльності підприємства, зі сторони власників та Уряду було впроваджено ряд змін, які дозволяли стабілізувати певні аспекти функціонування бізнесу. Серед законодавчих чи державних нововведень Бурда А. Ю. виокремлює наступні: надання пільгового кредитування (кредит до 60 млн гривень під 0%); грантові програми урядового проекту «Робота на заснування та розширення своєї справи»; програми мінігрантів від міжнародних організацій, які спрямовані на забезпечення бізнес дефіцитними фінансами [3, с. 363].

Зі сторони бізнесу були також внесені корективи у свою діяльність. Підприємства почали географічно диверсифікувати свою діяльність, розширюючи діяльність фірми та вивід продукції на нові ринки збуту чи збільшення присутності на вже наявних ринках. Додатково, підприємства почали ретельніше планувати свою діяльність та вести більш ефективне управління ризиками, що є на думку Проскури В. Ф. та Білак Р. Г., процес прийняття управлінських рішень, які мінімізують несприятливий вплив зовнішніх та внутрішніх чинників на підприємство, а також знижують збитки, викликані випадковими подіями [4, с. 601].

Отже, економічна нестабільність в Україні, спричинена воєнними подіями, зумовлює необхідність узгоджених регулятивних дій як з боку держави, так і з боку суб'єктів господарювання. Державні інституції мають розробляти та впроваджувати інструменти й програми, спрямовані на стабілізацію макроекономічного середовища, тоді як підприємці — формувати стратегічні плани та запроваджувати заходи щодо мінімізації ризиків і забезпечення стійкості бізнесу в умовах воєнних загроз.

Доцільним є формування надійної та прозорої системи страхування в Україні, здатної

забезпечити високий рівень довіри з боку підприємницького середовища та підвищити загальну стійкість бізнес-сектору. Крім того, підприємства можуть здійснювати стратегічну переорієнтацію виробництва на зовнішні ринки, що відзначаються більшою стабільністю та потенційною прибутковістю. Сукупна дія цих чинників сприятиме частковій або повній компенсації втрат, уже завданих війною або ймовірних у майбутньому.

Література

1. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Київ: Програма розвитку ООН в Україні, 2024 рік. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf>
2. Гросул В. А., Усова М. О. Ризик: сутність, причини виникнення та основні види. Економічний простір. 2021. № 176. С. 58 – 64 URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1020/989>
3. Бурда А.Ю. Український бізнес в умовах воєнного стану. Тези 75-ї наукової конференції професорів, викладачів, наукових працівників, аспірантів та студентів Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (Полтава, 02 трав.–25 трав. 2023 р.). – Т. 1. – С. 362–363. URL: <http://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/12398>
4. Проскура В. Ф., Білак Р.Г. Методологічні підходи до управління ризиками. Економіка і суспільство. Випуск №9, 2017 С. 599 – 607 URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/102.pdf
5. Гавриш О.А., Солнцев С.О., Роїк Т.А., Гавриш Ю.О. Вплив COVID-19 на бізнес. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. Випуск 32/2022. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/download/514/475/>
6. Постанова Кабінету Міністрів України від 27 січня 2023 року №76 / Верховна Рада України. Офіційний Вісник України. 09.09.2025 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/76-2023-%D0%BF#Text>
7. Чернишова Л. І., Бондар К. Р., Красіловська Л. О. Особливості управління ризиками в умовах дії воєнного стану: моделі поведінки сучасних підприємств. Науковий вісник Одеського національного економічного університету №3–4 (316-317), 2024. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2024/316-317/pdf/126-136.pdf>
8. Валентин Я. Аналіз стратегії диверсифікації діяльності українських металургійних підприємств на міжнародних ринках (на матеріалі компанії МЕТІНБЕСТ). Актуальні проблеми економіки №11(281), 2024 С. 14 – 22 URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/11/11.24._topic_Valentyn-Livshyts-14-22.pdf

Плис О.Ю.

Факультет економіки та управління, 2 курс

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Науковий керівник – к.е.н., доцент Сас І.С.

ФОРМУВАННЯ РЕЗЕРВУ ПРОДОВОЛЬСТВА: ЕКОНОМІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО КОНФЛІКТУ

Формування резерву продовольства в умовах воєнного конфлікту є критично важливим елементом економічного планування та забезпечення національної безпеки. Цей процес вимагає комплексного підходу та державного регулювання для гарантування стабільного

постачання харчових продуктів населенню, підтримки внутрішнього виробництва та запобігання кризам. Аграрний сектор сьогодні перебуває на передньому плані не лише економіки, а й національної безпеки — формування продовольчого резерву в умовах воєнного конфлікту стало одним із ключових викликів для держави.

Наповнення стратегічних запасів продовольства залишається критичним, адже бойові дії, руйнування логістичної інфраструктури та невизначеність ланцюгів постачання можуть суттєво підірвати продовольчу безпеку країни. Кабінет Міністрів України в липні 2024 року затвердив Стратегію продовольчої безпеки до 2027 року, яка прямо вказує на важливість резервів: серед головних цілей — формування державного продовольчого резерву, відновлення товарних ланцюгів та розмінування сільськогосподарських земель. Ця стратегія визнає, що без належного запасу продовольства держава не зможе адекватно реагувати на шоки, пов'язані з війною, і забезпечити продовольчу стійкість громадян.

На фоні військових загроз планування резервів ускладнюється через кілька факторів. По-перше, безпекова ситуація перешкоджає стабільній логістиці: зруйновані транспортні шляхи, обмежений доступ до ринків і небезпека під час перевезення — все це ускладнює накопичення запасів. По-друге, частина сільськогосподарських земель заблокована або замінована, що робить довготривале стратегічне зберігання продукції ризикованим. Стратегія передбачає пріоритет розмінування землі як складову продовольчої безпеки. Також велике значення має фінансова складова: створення та підтримка резерву в умовах воєнного часу вимагає значних бюджетних витрат, а держава має балансувати між гуманітарними потребами, військовими пріоритетами та необхідністю інвестицій у агросектор. Допомогу у цьому надає міжнародна спільнота — наприклад, Всесвітня продовольча програма (WFP) в рамках свого плану на 2025–2027 роки підтримує відновлення продовольчих систем, зокрема нарощування шокової резистентності через запаси. Ще одна проблема — адаптація до змін клімату й безпекового контексту: необхідно гнучко підходити до формату резерву, поєднуючи традиційні зернові сховища з мобільними рішеннями — контейнерами, модульними системами зберігання, які можна швидко розгорнути або евакуювати. Такий підхід додатково знижує логістичні ризики та підвищує оперативність державної реакції. Крім того, стратегія 2027 року передбачає моніторинг продовольчої безпеки через прогностичні баланси попиту й пропозиції, що дає змогу державі оперативно коригувати обсяги резервів відповідно до змін на внутрішньому ринку й зовнішніх викликів. Формування продовольчого резерву в Україні — це не просто економічне рішення, це акт стратегічного державного планування, направлено на забезпечення стабільності та безпеки у найскладніших умовах. У воєнний час такі резерви — це «подушка безпеки», яка дозволяє реагувати на перебої, підтримувати населення і зберігати державну автономію в продовольчому вимірі.

Література

1. Розпорядження «Про схвалення Стратегії продовольчої безпеки України на період до 2027 року» № 684-р від 23.07.2024
2. «Кабмін затвердив Стратегію продовольчої безпеки до 2027 року. Що вона передбачає?» — аналітичний огляд на Бізнес. Цензор
3. World Food Programme (WFP). Ukraine Interim Country Strategic Plan 2025-2027 — стратегічний план WFP щодо підтримки продовольчої системи України, зокрема відновлення запасів і систем харчової безпеки

ОСНОВИ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ЕКОНОМІЧНА СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

Вступ. Повномасштабне воєнне вторгнення 24 лютого 2022 року кардинально трансформувало безпекове середовище України та створило безпрецедентні виклики для функціонування національної економіки. Руйнування виробничої інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, енергетичні атаки та масова міграція трудових ресурсів продемонстрували тісний взаємозв'язок між станом національної безпеки та економічною стійкістю підприємств. Актуальність дослідження обумовлена необхідністю розробки ефективних механізмів адаптації бізнесу до кризових умов та формування системи державної підтримки економічної діяльності в умовах воєнного стану.

Мета дослідження полягає в комплексному аналізі теоретичних засад національної безпеки та економічної стійкості підприємств, дослідженні взаємозв'язку між цими категоріями та обґрунтуванні напрямів підвищення економічної стійкості суб'єктів господарювання в умовах загроз національній безпеці.

Методи дослідження. У роботі використано системний аналіз для дослідження структури національної безпеки та визначення взаємозв'язків між її елементами; порівняльний аналіз для зіставлення різних теоретичних підходів; методи узагальнення та абстрагування для формулювання теоретичних висновків; аналіз та синтез для опрацювання наукової літератури та статистичних даних Державної служби статистики України, Міністерства економіки, міжнародних організацій; графічний метод для візуалізації результатів дослідження.

Огляд фахової літератури. Ліпкан В.А. визначає національну безпеку як захищеність життєво важливих інтересів людини, суспільства і держави, за якої забезпечується сталий розвиток та своєчасне виявлення загроз. Пастернак-Таранушенко Г.А. наголошує на системному характері національної безпеки як сукупності офіційно прийнятих поглядів на державну стратегію у сфері безпеки. Ареф'єва О.В. та Городянська Д.М. трактують економічну стійкість як стан суб'єкта господарювання, при якому забезпечується стабільно висока результативність функціонування завдяки збалансованій взаємодії складових системи потенціалу підприємства. Краснокутська Н.С. акцентує увагу на здатності підприємства зберігати або покращувати свій стан під впливом різноманітних факторів. Штангрет А.М., Караїм М.М. досліджують механізми забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах антикризового управління. Проте взаємозв'язок між національною безпекою та економічною стійкістю бізнесу в умовах повномасштабної війни потребує подальшого вивчення.

Результати дослідження. Встановлено, що національна безпека являє собою багаторівневу систему, що включає політичну, економічну, військову, енергетичну, інформаційну, екологічну та соціальну складові. Згідно Закону України «Про національну безпеку України», вона визначається як захищеність державного суверенітету, територіальної цілісності та національних інтересів від реальних і потенційних загроз. Економічна стійкість підприємства є інтегральною характеристикою, що включає фінансову, виробничу, ринкову, організаційну, інноваційну та соціальну стійкість. Виявлено двосторонній взаємозв'язок: високий рівень національної безпеки створює сприятливі умови для бізнесу через забезпечення фізичної безпеки активів, політичної стабільності, енергетичної незалежності; економічно стійкі підприємства зміцнюють національну безпеку через податкові надходження, забезпечення зайнятості, виробництво критично важливої продукції. За даними Міністерства економіки, понад 30% підприємств повністю або частково припинили діяльність внаслідок воєнних дій. Водночас виявлено значний адаптаційний потенціал: понад 12 тисяч

підприємств здійснили релокацію, IT-сектор зберіг експортні надходження, аграрний сектор забезпечив продовольчу безпеку. Обґрунтовано напрями підвищення економічної стійкості: на державному рівні – фінансова підтримка через пільгове кредитування, компенсації збитків, податкові преференції, відновлення інфраструктури, підтримка експорту; на рівні підприємств – диверсифікація діяльності, цифрова трансформація, оптимізація фінансового менеджменту, інноваційний розвиток, ефективне управління персоналом, стратегічне планування та ризик-менеджмент.

Висновки і пропозиції. Національна безпека та економічна стійкість підприємств утворюють взаємопов'язану систему, ефективне функціонування якої є критично важливим для виживання держави в умовах воєнної агресії. Економічна стійкість підприємницького сектору є не лише приватною справою бізнесу, але й важливою складовою національної безпеки. Рекомендується: розширити програми фінансової підтримки підприємств, особливо виробників критично важливої продукції; прискорити відновлення енергетичної інфраструктури та стимулювати впровадження альтернативних джерел енергії; удосконалити механізми компенсації збитків від воєнних дій; розвивати державно-приватне партнерство у стратегічних галузях; стимулювати експортну діяльність через спрощення процедур та гармонізацію стандартів. На корпоративному рівні критично важливими є диверсифікація ризиків, прискорена цифровізація, формування фінансових резервів та інвестиції у людський капітал. Синергія державної політики та корпоративних стратегій у забезпеченні економічної стійкості має стратегічне значення для національної безпеки України.

Література

1. Закон України "Про національну безпеку України" від 21.06.2018 № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19>
2. Стратегія національної безпеки України, затверджена Указом Президента України від 14.09.2020 № 392/2020. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037>
3. Штангрет А. М., Караїм М. М., Караїм О. А. Економічна безпека підприємства в умовах антикризового управління: концептуальне визначення та механізми забезпечення: монографія. Львів: Українська академія друкарства, 2012. 288 с.
4. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 15.11.2024).
5. Офіційний сайт Міністерства економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua> (дата звернення: 15.11.2024).

Притаманний К. В.

*Підприємництво, торгівля та біржова діяльність, 2 курс,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Ямненко Г.Є.*

КОНЦЕПЦІЯ «ЕКОНОМІЧНА СТІЙКІСТЬ БІЗНЕСУ»

Вступ. Структурні зміни в економіці та характеристиках внутрішніх та зовнішніх факторів функціонування фірми призводять до нових обмежень та викликів, створюючи більш сприятливі, ніж до 2022 року, умови діяльності для одних компаній та критичні обставини – для інших [1]. Внаслідок воєнних дій та економічного занепаду у січні – квітні 2025 року припинили діяльність 120 тис. підприємств, що на 44% більше, ніж за аналогічний період 2024 року [2]. Наведені дані свідчать про погіршення економічної ситуації для бізнес-середовища та про неспроможність українських підприємців підлаштовуватися і адаптуватися до нових викликів, спричинених воєнними діями. Існує необхідність принципово нових підходів та стратегій, які можуть бути впроваджені підприємством в умовах воєнного стану. Зменшення ресурсної бази компанії не повинно впливати на ефективність адаптації, а лише на вибір

застосованих інструментів. Робота з невизначеністю обумовлює інноваційний підхід підприємств до організації своєї діяльності як інструмент забезпечення економічної стійкості. Мета дослідження полягає у визначенні передумов, характеру, сутності та результатів застосування вітчизняними підприємствами певних адаптаційних стратегій або методів під час воєнного стану.

Методи дослідження. Для розуміння «економічної стійкості бізнесу» застосовано структурно-логічний аналіз і порівняння теоретичних підходів до її забезпечення, таких як ресурсорієнтований, операційний підхід та адаптивне управління. Контент-аналіз вітчизняних та міжнародних наукових публікацій дав змогу виокремити ключові тренди адаптаційного процесу серед українських підприємств. Для поглибленого розгляду конкретного застосування адаптаційних методів компаніями з різними внутрішніми та зовнішніми умовами функціонування використано метод case-study. Економіко-статистичні методи дозволили порівняти тенденції та динаміку кількості діючих і припинених підприємств, а також релокованих бізнесів [3]. Використані методи дали змогу виокремити типові та ефективні адаптаційні стратегії й методи для підвищення стійкості бізнесу.

Огляд фахової літератури. У вітчизняних наукових роботах поняття економічної стійкості підприємства здебільшого розглядається через призму її складових, при цьому недостатньо акцентується увага на стратегіях забезпечення стійкості [4, 5]. Дослідники, як правило, виділяють організаційну, людську, фінансову, маркетингову та виробничу стійкість і підкреслюють, що досягнення економічної стійкості можливе через послідовне зміцнення окремих її елементів [4]. Натомість зарубіжні праці рідко деталізують структурні компоненти стійкості, проте зосереджуються на підходах до її забезпечення, зокрема ресурсорієнтованому, операційному підході та концепції адаптивного управління [6, 7, 8, 9]. Водночас більшість цих досліджень орієнтована на «класичні» економічні кризи, що обмежує можливості прямого перенесення їхніх результатів на умови повномасштабної війни в Україні. Окремий блок літератури присвячений антикризовому управлінню та опису відповідних стратегій. У працях українських авторів антикризові стратегії класифікуються залежно від зовнішнього середовища, доступних ресурсів, залучених фахівців, об'єкта управлінського впливу та стадії розвитку кризи [10, 11]. Підкреслюється доцільність превентивного управління на ранніх етапах, реактивних заходів – у період розгортання кризи та посткризового управління – на етапі відновлення. Водночас, попри активне використання операційного та адаптивного підходів українським бізнесом, особливості їх застосування в умовах воєнного стану, релокації та руйнування інфраструктури в науковій літературі відображені лише фрагментарно.

Результати дослідження. Виявлено три різних підходи до забезпечення економічної стійкості, проте для українських реалій операційний підхід та адаптивне управління є найбільш ефективними в умовах воєнного стану. Перевагою операційного підходу є застосування плану забезпечення безперервності бізнесу, який регламентує чіткий порядок дій у кризових ситуаціях для швидкого відновлення роботи [6]. Адаптивне управління є однією з найпоширеніших практик в українському бізнес-середовищі, оскільки характеризується відносною простотою застосування та високим рівнем гнучкості.

На основі наукової літератури складено класифікацію адаптаційних стратегій підприємств та визначено пріоритетні й ефективні для впровадження в умовах воєнного стану [9, 10, 11, 12]. Усі адаптаційні стратегії поділено на три великі групи: за вектором змін, за стадією кризи, за інноваційністю. Доведено, що традиційні реактивні стратегії, спрямовані виключно на оптимізацію витрат, забезпечують відносно короткострокову стабілізацію. Натомість довгострокова конкурентоспроможність формується в межах поняття «стійкості через інновації», що передбачає запровадження інноваційних адаптаційних методів із використанням усіх наявних ресурсів підприємства [13].

Під час дослідження використано реальні випадки застосування інноваційних адаптаційних методів підприємствами. На основі проведеного аналізу виокремлено два інноваційні методи: енергетична незалежність та безпекова складова. Енергетичний аспект

реалізований групою ДТЕК та компанією «Нова Пошта». Реалізація цього методу полягає у створенні або забезпеченні підприємством альтернативних джерел енергопостачання, до прикладу, група ДТЕК побудувала вітроелектростанцію, що навіть попри ракетні обстріли та виведення з ладу ТЕЦ забезпечує безперервне вироблення електроенергії та диверсифікує джерела надходження коштів компанії [14, 15]. Безпекову складову економічної стійкості активно впроваджують такі логістичні компанії, як «Нова Пошта» та «Укрпошта», будуючи укриття для персоналу. З огляду на специфіку функціонування цих компаній, вони намагаються диверсифікувати складські приміщення та скоротити термін доставки пакунків, щоб зменшити їхню концентрацію в одному приміщенні, відповідно зменшити економічні витрати у разі влучання або пошкодження ворожою ракетою.

На основі виявлених у ході дослідження проблем, пов'язаних із високою вартістю інноваційних рішень та дефіцитом вільних коштів, розроблено комплекс пропозицій щодо державного стимулювання стійкості бізнесу. Запропоновано перехід від фрагментарної підтримки до створення цілісного «плану стійкості», що включає три рівні механізмів:

1. Інституційні: запровадження обов'язкових вимог щодо наявності плану безперервної діяльності для підприємств, що претендують на держпідтримку.

2. Фінансово-фіскальні: застосування інструментів прискореної амортизації.

3. Гарантійні: створення «Фонду гарантування стійкісних інвестицій» за участі держави та міжнародних донорів.

Висновок. Проведене дослідження показало, що економічна стійкість бізнесу в умовах воєнного стану формується на перетині операційного підходу та адаптивного управління, доповнених інноваційними рішеннями. Запропонована класифікація адаптаційних стратегій за вектором змін, стадією кризи та рівнем інноваційності доводить обмеженість суто реактивних витратних підходів і підкреслює роль концепції «стійкості через інновації» для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Кейс-аналіз українських компаній засвідчив ефективність інвестицій в енергетичну незалежність та безпекову складову як ключові напрями посилення стійкості. Розроблений комплекс пропозицій щодо державного «плану стійкості» бізнесу окреслює можливі інституційні, фінансово-фіскальні та гарантійні механізми підтримки підприємств і може слугувати основою для подальших наукових досліджень та практичних рішень економічної політики.

Література

1. Kravchenko O.; Mysore M.; Ostafiichuk D.; Prihodko A. *Survival through purpose: How Ukrainian businesses endured amid extreme uncertainty* // McKinsey & Company. 10.05.2023. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/survival-through-purpose-how-ukrainian-businesses-endured-amid-extreme-uncertainty> (дата звернення: 10.11.2025).
2. Волокіта В. В Україні у 2025 році закрилося ФОПів на 44% більше, ніж торік: які причини // Економічна правда. – 2025. – 8 травня. – URL: <https://epravda.com.ua/biznes/v-ukrajini-u-2025-roci-zakrilosya-fopiv-na-44-bilshe-nizh-torik-806400/> (дата звернення: 19.11.2025).
3. Over 600 companies have moved several times but haven't returned to their regions since the start of the full-scale war // *Opendatabot* : веб-сайт. – 28.03.2024. – URL: <https://opendatabot.ua/en/analytics/business-relocation-2023> (дата звернення: 12.11.2025).
4. Ястремська О. М.; Ястремська О. О. Поняття економічної стійкості підприємства та її кількісне оцінювання // *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 220–230. DOI: 10.32983/2222-4459-2020-11-220-230. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-11_0-pages-220_230.pdf (дата звернення: 10.11.2025).
5. Ткаченко С. М. Сутність економічної стійкості підприємств та її складові. Ефективна економіка. 2011. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1350> (дата звернення: 10.11.2025).

6. Sida. *Introduction to adaptive management: Guidance note*. Updated: September 2023. – URL: <https://cdn.sida.se/app/uploads/2023/12/13190240/Introduction-to-adaptive-management.pdf> (дата звернення: 10.11.2025).
7. Jurevicius O. Resource-Based View // *Strategic Management Insight*. Останнє оновлення: 24.10.2023. – URL: <https://strategicmanagementinsight.com/tools/resource-based-view/> (дата звернення: 10.11.2025).
8. Protecht. *A comprehensive guide to business continuity management* // Protecht Group. Blog. 27.05.2025. URL: <https://www.protechtgroup.com/en-us/blog/comprehensive-guide-to-business-continuity-management-strategies-best-practices> (дата звернення: 10.11.2025).
9. Jaques T. Issue management and crisis management: An integrated, non-linear, relational construct // *Public Relations Review*. 2007. Т. 33, № 2. С. 147–157. DOI: 10.1016/j.pubrev.2007.02.001. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0363811107000185> (дата звернення: 10.11.2025).
10. Приб К. А. Антикризисні стратегії в управлінні підприємствами // *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. С. 661–668. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-70-116. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5375> (дата звернення: 10.11.2025).
11. Хомюк Н. Л., Романюк А. Теоретичні засади антикризового управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств // *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2023. № 4 (36). С. 120–127. DOI: 10.29038/2786-4618-2023-04-120-127. URL: <https://www.echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/uk/article/view/864> (дата звернення: 10.11.2025).
12. Crask J. *Business Continuity Management: A Practical Guide to Organizational Resilience and ISO 22301* / J. Crask. – London ; New York : Kogan Page, 2021. – ISBN 978-1-78966-813-1.
13. Біркович В. Й. Інноваційне підприємництво в умовах сучасних викликів // *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. – 2024. – № 1(63). – С. 66–72. – URL: <https://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/article/view/303170> (дата звернення: 14.11.2025).
14. Енергетична незалежність як бізнес-стратегія: чому мікроенергосистеми з полігенерацією – це майбутнє українських компаній. Об'єднання організацій роботодавців України : веб-сайт. URL: <https://ooru.org.ua/media/position/kopiiia-enerhetychna-nezalezhnist-iaak-biznes-stratehiia-chomu-mikroenerhosystemy-z-poliheneratsiieiu-tse-maibutnie-ukrainskykh-kompanii> (дата звернення: 11.11.2025).
15. ДТЕК Тилігульська ВЕС – перемога на енергетичному фронті // *DTEK* : медіацентр, пресреліз. – URL: <https://dtek.com/media-center/news/dtek-tiligulska-ves-peremoga-na-energetichnomu-fro/> (дата звернення: 13.11.2025).

Рудчик І. Р.

Факультет економіки та управління, 2 курс

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Науковий керівник – доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва Сас І.С.

РОЛЬ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ У ФОРМУВАННІ ПРОДОВОЛЬЧИХ РЕЗЕРВІВ ДЛЯ ВІЙСЬКОВИХ ФОРМУВАНЬ

Аграрний сектор завжди відігравав ключову роль у забезпеченні країни стратегічними запасами продовольства. Проте з початком війни його значення зросло в рази, оскільки саме аграрні підприємства стали основою для формування стабільних продовольчих резервів для військових формувань. У 2025 році ця функція набуває особливої ваги, адже наявність достатніх запасів харчових продуктів безпосередньо впливає на боєздатність армії, оперативність її дій та загальну обороноздатність держави. На традиційні виклики агросектору

накладаються нові, пов'язані з потребою забезпечення армії в умовах воєнного стану, порушених логістичних ланцюгів і нестачі ресурсів.[1]

Значення аграрних підприємств у формуванні продовольчих резервів полягає не лише у виробництві необхідної продукції, а й у здатності забезпечити її стабільні поставки, навіть попри небезпеку для персоналу чи можливе пошкодження інфраструктури. Ефективні механізми накопичення запасів “по-старому” більше не працюють — сучасні реалії вимагають оперативного реагування, адаптації та переорієнтації виробничих процесів. Саме тому аналіз особливостей участі аграрних підприємств у продовольчому забезпеченні військових у 2025 році є надзвичайно актуальним.

Традиційно аграрні компанії забезпечують виробництво базових продуктів довготривалого зберігання: зерна, борошна, круп, олій, консервів. Проте у 2025 році їхня роль виходить за межі класичного постачання. У багатьох регіонах функціонують спеціальні програми співпраці між військовими адміністраціями та агровиробниками, спрямовані на швидке формування резервів. Це дозволяє оперативно забезпечувати військові частини харчами навіть у разі відсутності доступу до центральних складів або у випадках руйнування логістичних маршрутів. Водночас аграрії стикаються з проблемами, аналогічними тим, що впливають на цивільний ринок, — нестачею пального, добрив, засобів захисту рослин, фінансування та робочої сили.

Важливим аспектом є вплив воєнно-політичної ситуації. Частина територій залишається небезпечною або замінованою, що унеможливує проведення повноцінних польових робіт. За офіційними оцінками, сотні тисяч гектарів потребують розмінування, що призводить до недоотримання врожаю та зменшення потенційних продовольчих резервів.[2] Крім того, логістика продовольства стала значно дорожчою: ускладнення транспортування, відсутність доступу до деяких портів і залежність від сухопутних маршрутів через західні кордони створюють додаткове навантаження на виробників.[3] Попри це, аграрні підприємства змушені виконувати критичну функцію — підтримувати безперервність постачання продовольства військовим, що вимагає значної ресурсної мобілізації.

Не менш вагомими є економічні виклики. У 2025 році спостерігається ріст собівартості виробництва, а державні програми фінансової підтримки не завжди здатні забезпечити необхідний обсяг ресурсів. Водночас саме аграрні компанії забезпечують фундамент продовольчої безпеки, тому держава поступово посилює взаємодію з ними шляхом цільових закупівель, пільгових контрактів та програм резервування. Показово, що корпоративний сектор у 2024 році продемонстрував адаптивність: кількість угод М&А зросла, а частка іноземних інвесторів сягнула 45%.[4] Однак ці позитивні тенденції лише частково компенсують операційні труднощі, пов'язані з виробництвом і поставками продовольства для армії.

Технологічний аспект також зазнав трансформацій. На перший план виходить не модернізація, а забезпечення працездатності існуючої техніки та можливість виконувати базові операції у складних умовах. Дефіцит спеціалістів, ризики кібератак та брак запчастин створюють додаткові бар'єри у процесі підготовки продовольчих запасів. У багатьох випадках аграрні підприємства вимушені працювати в умовах частих відключень електроенергії та нестабільної логістики.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що роль аграрних підприємств у формуванні продовольчих резервів для військових формувань у 2025 році визначається не лише обсягами виробництва, а й здатністю адаптуватися до надзвичайних умов. Воєнно-політичні, економічні та логістичні фактори суттєво впливають на можливості агросектору, проте саме він залишається фундаментом продовольчої стійкості країни. Особливість ситуації полягає у високій взаємозалежності всіх ризиків і процесів: логістичні труднощі ускладнюють фінансові, а брак кадрів робить неможливим навіть стабільне виробництво. Отже, забезпечення армії продовольчими резервами — це не лише завдання для аграрних підприємств, а й ключовий елемент загальнодержавної безпеки.

Література

1. Дубовик О.В. (2025). Сучасні форми функціонування спеціальних податкових режимів в Україні. С. 25–32.
2. Офіційний сайт Державної служби статистики України. <http://www.ukrstat.gov.ua>.
3. Bondarenko S.V; Nikishyna O.V; Zerkina O.O; Shaposhnikov V. (2024). Transformation of Ukrainian agricultural exports.
4. Муконін О.В. (2025). Особливості проведення процедури дью ділідженс під час воєнного стану в Україні. С. 104–111.

Самохович І. С.

Економіка підприємства, 2 курс

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Науковий керівник – к.е.н., доц. Ямненко Г.Є.

ЕКОНОМІЧНА СТІЙКІСТЬ БІЗНЕСУ: АДАПТАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ТА МЕХАНІЗМИ

Вступ. Економічна стійкість бізнесу є важливою для ефективного функціонування підприємства, бо дає змогу витримувати зовнішні шоки та коливання ринку, зберігати операційну безперервність і забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність. Нестабільність пов'язана з повномасштабним вторгненням 2022 року різко загострило проблеми економічної безпеки та операційної стійкості українського бізнесу. Це вимагає від підприємств не лише реагування на поточні ризики, а й формування комплексних адаптаційних стратегій, які поєднують оперативні заходи із довгостроковими інвестиціями в стійкість і інновації. Проблема дослідження полягає в тому, як розробити практично здійсненні механізми для збереження операційної безперервності підприємств і одночасного формування бази для післявоєнної відбудови в умовах обмежених ресурсів і високої невизначеності.

Питання “економічна стійкість бізнесу” розглядається в багатьох дослідженнях вітчизняних та закордонних авторів таких, як: Беліменко О., Ястремська О.О. та О.М., Яотен Цзао та Сінь Лі. Кожен з названих вчених комплексно дослідив її сутність та виділив свої особливості, однак дана проблема потребує додаткового дослідження, враховуючи постійну зміну умов функціонування та розвитку підприємств.

Метою дослідження є розкриття сутності економічної стійкості бізнесу, виокремлення викликів та можливостей для підприємств, адаптаційних стратегій і механізмів, що спрямовані на збереження операційної безперервності й створення бази для післявоєнної відбудови.

Результат. Економічна стійкість це багатогранне поняття, що підлягає різному тлумаченню. Так, Беліменко О. визначає “економічну стійкість підприємства як комплексний стан суб'єкта господарювання, що дає змогу йому ефективно функціонувати в динамічному бізнес-середовищі шляхом здатності адаптуватися до внутрішніх і зовнішніх змін, раціонального використання наявних та залучення додаткових ресурсів, ефективного стратегічного планування з метою забезпечення довгострокового відтворення, конкурентоспроможності та зростання ринкової вартості” [1, ст. 73]. Ястремські О.О. та О.М. дотримуються думки, що “економічну стійкість підприємства доцільно розуміти як комплексну здатність системи реагувати та протистояти впливу негативних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, зберігаючи при цьому свою внутрішню структуру, динаміку функціонування, що сприяє досягненню основних цілей функціонування та розвитку підприємств” [2, ст. 222]. Яотен Зяо й Сінь Лі пропонують визначення за яким економічна стійкість підприємства - це здатність системи одночасно протистояти зовнішнім впливам і адаптуватися до них, забезпечуючи відновлення, модернізацію та розвиток через оптимізацію стратегічного планування, організаційної структури, інновацій та кадрової адаптації в умовах динамічного середовища [3, ст. 83].

Отже, економічна стійкість підприємства - це здатність витримувати та адаптуватись до внутрішніх і зовнішніх змін. Вона забезпечується раціональним використанням та залученням нових ресурсів, ефективним стратегічним плануванням, впровадженням інновацій, що разом гарантує довгострокове відтворення і конкурентоспроможність.

Аналіз даних центру економічного відновлення, Світового Банку, Київської школи економіки та інших джерел показав, що основними внутрішніми і зовнішніми загрозами для бізнесу в період воєнних дій є: руйнування критичної інфраструктури, перебої в енергопостачанні, обмежений доступ до традиційних експортних ринків, падіння виручки, дефіцит кадрів та розриви каналів постачань. Ці фактори мають взаємопов'язаний ефект: пошкодження інфраструктури ускладнює логістику, що, у свою чергу, збільшує фінансові проблеми. Незважаючи на це для бізнесу з'являються нові можливості такі, як: цифровізація, відкриття нових ринків збуту, залучення державної та міжнародної підтримки задля фінансування експорту та зниження фінансових ризиків.

Паралельно аналітичні та практичні звіти (Програми розвитку ООН, Європейського банку реконструкції та розвитку, Світового банку, Агентства США з міжнародного розвитку та інших) конкретизують пріоритетні напрямки адаптації в українських умовах: енергетична автономія, цифровізація, мультимодальна логістика, релокація та механізми фінансування через гранти, пільгові кредити. В свою чергу співпраця з міжнародними фінансовими інституціями, донорськими платформами, іноземними інвесторами та логістичними партнерами дозволяє мобілізувати великі обсяги фінансування й отримати доступ до нових ринків це істотно пришвидшує реалізацію проектів відбудови та знижує ризики для приватних інвесторів.

До практики, які довели ефективність операційної безперервності входять: диверсифікація маршрутів і мультимодальні коридори, створення стратегічних запасів і складів, релокація ключових потужностей у безпечні регіони, переорієнтація персоналу, управління ліквідністю та диверсифікація фінансування. Комплексне застосування цих механізмів значно зменшує час відновлення після інцидентів та забезпечує безперебійність функціонування підприємств.

Інвестиції виступають ключовим рушієм післявоєнного відновлення через спрямування ресурсів у ті напрямки, що є найбільш важливими: енергетичну автономію, цифрову трансформацію, транспортну інфраструктуру. Так, інвестиції в енергетичну автономію (системи збереження енергії, модернізація мереж, ESCO-проекти) забезпечують безперебійність виробництва і знижують вразливість до системних відключень. Цифровізація підвищує продуктивність та дає змогу частині процесів працювати дистанційно. Наприклад, через впровадження ERP/CRM, автоматизація підприємство "Hetman" змогло наростити обсяги виробництва та забезпечити внутрішній попит та експорт в понад 50 країн [4]. Модернізація транспортної та логістичної інфраструктури (доріг, залізниць) відновлює доступ до ринків і знижує логістичні витрати, що критично для експорту-орієнтованих галузей. У сукупності ці напрямки формують стійку базу для відновлення: аналіз показав, що підприємства, які продовжували інвестувати в ці напрямки, відновлювались швидше та краще утримували ринкові позиції.

Висновки. Економічна стійкість бізнесу – це здатність витримувати та адаптуватись до внутрішніх і зовнішніх змін. Поєднання операційної гнучкості (логістика, релокація, фінансове планування) із стратегічними інвестиціями в енергонезалежність, цифровізацію та транспорт створює інтегровану модель стійкості підприємств. Така модель дозволяє зменшити вразливість до фізичних та фінансових шоків і прискорити післявоєнне відновлення економіки. Пропонується спрямувати фінансування на масштабування ESCO-проектів, децентралізованих джерел генерації та систем накопичення енергії; стимулювати цифрову модернізацію через гранти та кредитні лінії; координувати донорські і державні програми для пріоритетного фінансування транспортних коридорів. Ці кроки дозволять трансформувати короткострокову допомогу в довгострокову стійкість.

Література

- 1.Беліменко О. Економічна стійкість підприємства. *Scientia fructosa*. 154, 2 (Квіт 2024), 63–77. URL: <https://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/2049>. (дата звернення: 14.11.2025).
2. Ястремська О. М., Ястремська О. О. Поняття економічної стійкості підприємства та її кількісне оцінювання. *Бізнес Інформ*. 2020. №11. С. 220–230. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-11_0-pages-220_230.pdf. (дата звернення: 14.11.2025).
3. Яотен Зяо, Сінь Лі. Research on the Concept and Promotion Mechanism of Enterprise Economic Resilience. *Modern Economics & Management Forum*. Vol.2, Issue 3, 2021. URL: https://www.researchgate.net/publication/352964894_Research_on_the_Concept_and_Promotion_Mechanism_of_Enterprise_Economic_Resilience. (дата звернення: 14.11.2025).
4. 24tv.ua – Волошин С. “На хвилі інновацій: автоматизація, smart-технології й контроль якості в українському виробництві”. URL: https://24tv.ua/economy/hvili-innovatsiy-avtomatizatsiya-smart-tehnologiyi-kontrol-yakosti_n2935502. (дата звернення: 14.11.2025).

Смалій В.О

Економіка підприємства, 2 курс

Київський Національний університет імені Вадима Гетьмана

Науковий керівник – старший викладач Чуб О. В.

ТЕХНОЛОГІЧНІ СТАРТАПИ В СЕКТОРІ ОБОРОНИ (DEFENSETECH): ЕКОНОМІЧНІ МОЖЛИВОСТІ ТА ВИКЛИКИ

Вступ. Сучасні війни показують, що перемогу визначає не лише кількість озброєння, а насамперед технології. Безпілотники, штучний інтелект, системи кіберзахисту, роботизовані платформи та інші інновації стають ключовими елементами оборони. У цих умовах швидкий розвиток оборонних стартапів (DefenseTech) набуває особливої важливості, адже саме вони здатні оперативно створювати нові рішення, випробовувати їх у реальних умовах та вдосконалювати з урахуванням потреб війська.

Для України ця тема має стратегічне значення. Повномасштабна агресія змусила державу та приватний сектор активно інвестувати в технології, що здатні забезпечити перевагу на полі бою. Поява великої кількості стартапів у секторі оборони показує, що країна має потужний інженерний і науковий потенціал, здатний створювати якісні інноваційні продукти.

Метою дослідження є аналіз розвитку DefenseTech як економічного та технологічного явища, визначення його можливостей для держави, а також ключових проблем, які заважають стартапам повноцінно працювати й масштабуватися. Завдання дослідження включають: уточнення сутності оборонних стартапів, характеристики основних напрямів DefenseTech, оцінку інвестиційного потенціалу галузі, а також визначення бар'єрів, що стримують її розвиток.

Методи дослідження. Системний аналіз дав змогу розглянути оборонні стартапи як частину ширшої інноваційної екосистеми та зрозуміти, як вони взаємодіють із державою, армією та інвесторами.

Порівняльний аналіз застосовувався для зіставлення особливостей DefenseTech із традиційною оборонною промисловістю — це дозволило визначити переваги стартапів у швидкості розробки та адаптивності.

SWOT-аналіз допоміг оцінити внутрішній потенціал і слабкі сторони сектору, а також зовнішні можливості та загрози, що впливають на розвиток стартапів.

PEST-аналіз дозволив врахувати політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, що впливають на формування ринку оборонних інновацій.

Також був використаний контент-аналіз матеріалів міжнародних фондів, українських профільних платформ та аналітичних звітів про стан DefenseTech у світі.

Огляд фахової літератури. У світовій науковій та аналітичній літературі DefenseTech визначають як один із ключових сегментів сучасної інноваційної економіки. Звіти NATO Innovation Fund, McKinsey та PwC підкреслюють, що технологічні рішення для оборони стають одним із найдинамічніших напрямів інвестування. Значна увага приділяється безпілотним системам, штучному інтелекту, сенсорам, системам зв'язку та кіберзахисту.

Українські джерела, як Militarnyi та Brave1 наголошують на тому, що формування DefenseTech стало одним із ключових факторів зміцнення обороноздатності країни. Вони підкреслюють, що саме стартапи забезпечують швидкий інноваційний цикл — від ідеї до тестування на полі бою. У публікаціях також відзначається тісна взаємодія українських розробників з військовими підрозділами, що дозволяє створювати ефективні продукти, адаптовані під реальні потреби.

Результати дослідження. Аналіз показав, що DefenseTech є важливим фактором економічного та технологічного розвитку. Оборонні стартапи забезпечують гнучкість, швидкість розробки та можливість оперативного вдосконалення продуктів. На відміну від великих оборонних підприємств, стартапи працюють у форматі швидких ітерацій, що особливо важливо в умовах війни, коли кожне нове технологічне рішення може дати суттєву перевагу.

Економічні можливості сектору проявляються у створенні робочих місць, залученні іноземних інвестицій, розвитку суміжних галузей — оптики, радіоелектроніки, програмування, штучного інтелекту. Багато країн формують спеціальні фонди для підтримки оборонних інновацій, що свідчить про високий інтерес до галузі на глобальному рівні.

Водночас дослідження виявило низку істотних проблем. Найбільші з них — складні процедури сертифікації, бюрократія, нестача інвестицій на ранніх стадіях, правові бар'єри щодо експорту продукції, кадровий дефіцит інженерів й інших фахівців з оборонних технологій. Серйозною загрозою залишаються кіберризики, оскільки більшість DefenseTech-рішень працює на базі цифрових систем і може стати об'єктом хакерських атак.

SWOT-аналіз показав, що найбільшими перевагами України є висока інженерна компетентність, розвинена IT-галузь, бойовий досвід і значний попит на інновації. PEST-аналіз доводить, що Україна має зовнішню підтримку від США та ЄС, однак стикається з викликами у сфері регуляції та стандартизації.

Висновки і пропозиції. Отже, розвиток DefenseTech є ключовим напрямом для забезпечення обороноздатності країни, її технологічного зростання та формування конкурентних переваг на світовому ринку. Оборонні стартапи здатні швидко створювати сучасні рішення для армії та стимулювати розвиток високотехнологічних галузей економіки.

Для ефективного розвитку DefenseTech необхідно:

- удосконалити нормативно-правову базу й скоротити строки сертифікації;
- забезпечити доступ стартапів до фінансування, включаючи державні гранти та інвестиційні програми;
- стимулювати розвиток технологій подвійного призначення та полегшити їх експорт;
- формувати спеціалізовані навчальні програми для інженерів та операторів;
- розвивати центри тестування.

Література

1. Militarnyi. *Український DefenceTech та MilTech: минуле та сьогодення*. URL: <https://militarnyi.com/uk/articles/ukrayinskyj-defencetech-ta-miltech-mynule-ta-sogodennya>
2. Armada Law. *Військова техніка, технології dual-use і інтелектуальна власність*. URL: <https://armada.law/blog/vijskova-tehnika-tehnologiyi-dual-use-i-intelektualna-vlasnist/>
3. Dealroom, NATO Innovation Fund. *NIF Report 2025: European DefenceTech Investment Landscape*. URL: <https://en.ain.ua/2025/02/21/nif-dealroom-report/>
4. NATO Innovation Fund. *Official website*. URL: <https://www.nif.fund/>
5. Wikipedia. *Brave1*. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Brave1>

РОЛЬ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПОТРЕБ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ

Вступ. У період повномасштабної війни роль малого та середнього бізнесу (МСП) у забезпеченні обороноздатності України значно зросла. МСП демонструє високу адаптивність, швидкість прийняття рішень та здатність оперативно перебудовувати виробничі процеси відповідно до вимог воєнного часу. Підприємства забезпечують Збройні Сили України (ЗСУ) широким спектром продукції — від базових побутових товарів до високотехнологічних рішень. Актуальність дослідження зумовлена тим, що МСП стає структурною частиною системи національної безпеки, а його внесок впливає не лише на військову спроможність країни, а й на економічну стабільність. Метою роботи є комплексний аналіз форм участі МСП у забезпеченні ЗСУ, оцінка результатів такої співпраці та визначення перспектив розвитку партнерства між державою і бізнесом.

Методи дослідження. У дослідженні використано системний аналіз для визначення взаємозв'язку між економічними процесами та оборонними потребами держави; метод порівнянь для виявлення ефективності залучення МСП до оборонного сектору; аналіз кейсів для опрацювання реальних прикладів діяльності українських підприємств; економіко-статистичний аналіз для оцінки тенденцій розвитку МСП; експертні інтерв'ю підприємців, які беруть участь у забезпеченні армії.

Огляд літератури. Наукові дослідження українських та міжнародних експертів (ЄБРР, USAID, OECD) свідчать, що малі та середні підприємства відіграють центральну роль у стійкості економік під час криз. У воєнний період МСП стає драйвером інновацій завдяки здатності швидко впроваджувати нові технології. У звітах Мінекономіки підкреслюється, що саме МСП формує до 60 % нових оборонних розробок, особливо у сферах безпілотних систем, технологій зв'язку та польових медичних засобів. Аналітичні звіти Brave1 демонструють стрімке зростання DefenseTech-сектору та збільшення кількості стартапів, орієнтованих на військову індустрію. Дослідження також вказують на значну роль волонтерських ініціатив бізнесу, які часто випереджають державні інституції за швидкістю забезпечення війська.

Результати дослідження. Участь МСП у забезпеченні ЗСУ можна поділити на кілька напрямів: 1) виробництво та постачання товарів і технічних засобів (дрони, бронежилети, тактичний одяг, системи зв'язку); 2) логістичне забезпечення, включаючи транспортування вантажів, ремонт техніки, облаштування складів; 3) виготовлення товарів подвійного призначення, зокрема електроніки, інженерних систем, оптики; 4) розробка ІТ-рішень для військових потреб — навігаційних платформ, систем моніторингу, програмних комплексів для управління операціями; 5) волонтерська діяльність — фінансова допомога, закупівля техніки, підтримка військових підрозділів на локальному рівні.

За статистичними даними, понад 52% українських підприємств беруть активну участь у підтримці армії, при цьому майже кожне п'яте підприємство повністю переорієнтувало частину виробництва на оборонні потреби. У секторі DefenseTech у 2024–2025 роках працює понад 300 малих та середніх компаній, серед яких 40 % — виробники дронів. Програма «Армія дронів» вже залучила понад 11 млрд грн, значну частку з яких реалізували саме МСП. Підприємства вносять вагомий внесок у цифровізацію армії, розробляючи засоби зв'язку, програмне забезпечення та рішення на основі штучного інтелекту.

Серед проблем, з якими стикаються підприємства: нестача обігового капіталу, обмежений доступ до кредитування, дефіцит кваліфікованих кадрів, складні процедури участі у державних закупівлях, нестабільна логістика та високі ризики безпеки під час ведення діяльності. У дослідженнях Європейської Бізнес Асоціації вказано, що майже 48 % компаній

вважають регуляторні бар'єри основною перешкодою у співпраці з державою.

Висновки і пропозиції. МСП відіграє ключову роль у зміцненні обороноздатності України завдяки гнучкості, інноваційності та здатності до швидкої мобілізації ресурсів. Для посилення співпраці між державою та бізнесом необхідно: спростити механізми участі у оборонних закупівлях, збільшити обсяг грантових і кредитних програм, створити мережу регіональних оборонних кластерів, розвивати програми підготовки інженерних та IT-фахівців, посилити кіберзахист підприємств оборонного профілю. Сприяння держави та міжнародних партнерів забезпечить стійку трансформацію економіки України та формування потужного DefenseTech-сектору, який стане основою інноваційного розвитку у післявоєнний період.

Література

1. Міністерство економіки України. Програма «єРобота»: результати реалізації 2023–2025 років. URL: <https://www.me.gov.ua>
2. Міністерство фінансів України. Державні програми підтримки підприємництва та грантові ініціативи. URL: <https://mof.gov.ua>
3. Національний банк України. Макроекономічний огляд та прогноз на 2024–2025 роки. URL: <https://bank.gov.ua>
4. Міністерство цифрової трансформації України. Ініціатива Brave1: розвиток технологій для оборони. URL: <https://brave1.gov.ua>
5. Європейська Бізнес Асоціація. Бізнес під час війни: результати опитування компаній України 2024 року. URL: <https://eba.com.ua>
6. Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР). Програма підтримки МСП в Україні у воєнний період. URL: <https://www.ebrd.com>
7. EU4Business / Європейський Союз. Допомога українському бізнесу у 2023–2025 роках. URL: <https://eu4business.org.ua>

Степаненко А. А.

Економіка підприємства, 2 курс

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Науковий керівник – кандидат екон. наук, доцент Ямненко Г. Є.

ВНЕСОК МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОТРЕБ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ

Вступ. В умовах повномасштабної агресії російської федерації, питання забезпечення обороноздатності держави набуває особливого значення. Ця війна спричинила трансформацію економічної та безпекової систем держави. Традиційна модель оборонного забезпечення, орієнтована переважно на державні підприємства, виявила свою недостатню гнучкість у кризових умовах. Тому в даний момент одним із ключових факторів, що впливають на ефективність оборонного сектору є участь малого та середнього бізнесу (МСБ) у задоволенні потреб Збройних Сил України.

МСБ забезпечує гнучкість, швидкість реагування та інноваційний потенціал, що дозволяє створювати ефективні логістичні та виробничі ланцюги (від амуніції та дронів до засобів зв'язку та логістичних робіт), постачати необхідні товари військового та гуманітарного призначення, а також підтримувати фінансово волонтерські ініціативи.

Метою дослідження являється визначення ролі МСБ у забезпеченні потреб ЗСУ, аналізі форм його співпраці з державними та волонтерськими структурами, виявленні системних обмежень і формуванні пропозицій щодо розвитку інноваційного партнерства для зміцнення обороноздатності держави.

Актуальність ж цієї теми зумовлена тим, що сучасна економіка та оборонна сфера України стикаються із суперечностями. З одного боку державні програми підтримки МСБ

націлені на розвиток підприємництва та економічної стабільності, з іншого – механізми інтеграції бізнесу у систему оборонного забезпечення ще недостатньо відпрацьовані.

Варто також зауважити, хоча багато підприємців виробляють продукцію потрібну для фронту, а також надають відповідні послуги, вони часто стикаються з бюрократією, нестачею фінансування та неузгодженістю дій з боку держави. Через це з'являється потреба аналізу, як саме МСБ може ефективно співпрацювати з Міністерством оборони (МОУ) та волонтерами, та що заважає цій співпраці.

МСБ відіграє ключову роль у підтриманні економічної стійкості держави, є центром інновацій та створює основу для швидкого розгортання виробництва оборонної продукції. UNDP у своїх аналітичних звітах наголошує на здатності МСБ компенсувати руйнування великих промислових підприємств і брати на себе критичні функції у воєнний період [1].

У світовому досвіді яскравим прикладом ефективного інтеграції приватного сектору в оборонні розробки є діяльність Defense Innovation Unit (Агентство оборонних інновацій у США), що створює міст між військовими та інноваційними компаніями. Країни НАТО також активно розвивають оборонні кластери, які об'єднують МСБ, наукові центри та армію для швидкого впровадження технологій.

Результати. Аналіз показав, що МСБ займає важливе місце у забезпеченні потреб ЗСУ. Згідно з даними МОУ понад 400 приватних підприємств було залучено до виконання оборонних контрактів. З них близько 35% становлять малі та середні компанії [2]. МСБ беруть активну участь у виробництві та постачанні продукції таких категорій:

- індивідуальне спорядження військовослужбовців, як одяг, взуття, бронежилети, плітоноски та шоломи;
- безпілотні літальні апарати (БПЛА) різних класів – від розвідувальних до ударних;
- засоби зв'язку, енергозабезпечення та логістичного транспорту;
- елементи фортифікаційних споруд та технічних укриттів [3].

Важливим напрямом є співпраця з волонтерськими фондами, що забезпечує оперативність поставок поза межами повільних тендерних процедур.

Для забезпечення фінансування МСБ та інноваційного розвитку, у квітні 2023 року була створена платформа Brave1, яка надає гранти обсягом від 500 тис. до 3 млн. гривень для розробки прототипів у таких напрямках:

- дрони (розвідка, ударні системи);
- роботизовані платформи;
- системи кібербезпеки та РЕБ;
- програмні рішення для логістики та управління військами.

За рік роботи через Brave1 було підтримано понад 250 проєктів, серед яких понад 70% реалізували малі підприємства або стартапи з численністю до 50 осіб [4].

Водночас виявлено низку проблем та обмежень:

- фінансово-економічні обмеження – обмежений доступ малого бізнесу до фінансів;
- нестача інвестицій до R&D (Дослідження та розвитку);
- технологічні та виробничі виклики – МСБ часто не має доступу до сучасних технологій, виробничих потужностей та спеціалізованого обладнання;
- організаційні та комунікаційні труднощі – відсутність чіткої системи комунікації між МСБ, МОУ, волонтерськими фондами та державними агенціями.

Порівняння зі світовими моделями підтвердило важливість оборонних інноваційних платформ, кластерів та грантових програм, таких як Brave1 (зарубіжний аналог - DIU).

Висновки. МСБ має потужний потенціал у зміцненні обороноздатності України, однак для його повної реалізації необхідні певні зміни та інституційна й економічна підтримка. Доцільним є створення координаційної агенції інноваційного оборонного партнерства за прикладом Defense Innovation Unit, запровадження державного фонду підтримки оборонних стартапів, розширення доступу МСБ (що працюють у сфері оборонних технологій) до кредитних програм.

Слід розвивати оборонні кластери, стандартизувати продукцію відповідно до вимог НАТО, цифровізувати закупівлі та посилити взаємодію бізнесу, держави і волонтерів. Такий підхід сприятиме формуванню сучасної оборонної економіки та підвищить ефективність забезпечення потреб ЗСУ.

Література

1. Assessment of the impact of the war on micro-, small- and medium-sized enterprises in Ukraine. Kyiv: United Nations Development Programme in Ukraine, 2024, 85 pages. <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-02/undp-ua-assessment-war-impact-enterprises-ukraine.pdf>
2. Міністерство оборони України. Щорічний звіт про здійснення оборонних закупівель за 2023–2024 роки. Київ: МОУ, 2024. <https://www.mil.gov.ua>
3. ДП «Прозорро». Аналітичний огляд публічних оборонних закупівель за 2022–2024 роки. Київ: Міністерство економіки України, 2024. <https://prozorro.gov.ua>
4. Brave1 Defense Tech Cluster. Annual Report on Defense Innovations and Startup Support 2023–2024. Kyiv: Міністерство цифрової трансформації України, 2024. <https://brave1.gov.ua>

Ткачук В.С.

Факультет економіки та управління, 2 курс

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Науковий керівник – к.е.н., доцент Сас І.С.

РИЗИКИ В АГРОБІЗНЕСІ ТА ЇХ ОСОБЛИВОСТІ У 2025 РОЦІ

Аграрний сектор завжди вважався зоною високих ризиків. Непередбачувана погода, коливання світових цін чи спалахи хвороб – це звичні виклики для виробників. Проте 2025 рік висуває на перший план абсолютно нові, безпрецедентні загрози. На традиційні проблеми (як-от кліматичні) накладаються гострі воєнно-політичні фактори, розірвані логістичні ланцюги та захмарна вартість ключових ресурсів – пального, добрив і засобів захисту рослин [1].

Внаслідок цього, під загрозою опиняється не просто рентабельність окремих компаній, а вся продовольча безпека країни. Ефективно керувати бізнесом "по-старому" чи покладатися на минулий досвід вже неможливо. Саме тому аналіз специфічних ризиків 2025 року та їх особливостей є надзвичайно актуальною задачею для галузі.

Класифікація ризиків в агросекторі зазвичай включає кліматичні, ринкові та фінансові загрози. Проте у 2025 році ці стандартні категорії набули нової, загрозливої специфіки. Кліматичні ризики, наприклад, тепер посилюються неможливістю повноцінно провести посівну чи збиральну кампанію через безпекові обмеження або брак ресурсів, а не лише через класичну посуху чи зливи. Це вже призвело до суттєвого падіння врожайності: якщо у 2021 році було зібрано рекордні 100 мільйонів тонн, то у 2022 році (через війну та несприятливі погодні умови) врожайність зернових впала до 56 мільйонів тонн [3]. І хоча у 2023 році ситуація дещо покращилася (врожай зріс до 70 мільйонів тонн), довоєнного рівня ще не досягнуто. Ринкові коливання перетворилися з простої цінової волатильності на справжню блокаду експортних шляхів, особливо через морські порти.

Найбільш вагомими у 2025 році є саме воєнно-політичні ризики. Вони проявляються у фізичному знищенні активів, небезпеці роботи на замінованих полях та гострих проблемах із бронюванням ключових працівників. Зокрема, на деокупованих територіях виникла гостра потреба в розмінуванні: за оцінками, близько півмільйона гектарів землі потребують дорогих і трудомістких робіт з очищення. Логістика стала "золотою": вартість перевезень зросла в рази, а доступ до традиційних ринків збуту (наприклад, через Чорне море) залишається обмеженим та непередбачуваним. Це змушує аграріїв переорієнтовуватись на дорожчі сухопутні

маршрути через західні кордони, що суттєво знижує маржинальність продукції.[4]

Наступна група – гострі економічні виклики. Спостерігається колосальний ріст собівартості виробництва. Ціни на паливе, добрива (особливо азотні) та засоби захисту рослин досягли пікових значень. Водночас доступ до фінансування залишається критично складним. Банки вкрай обережно кредитують агровиробників, особливо у регіонах, близьких до бойових дій, вимагаючи високі застави. Програми державного пільгового кредитування не здатні покрити весь попит. При цьому, попри воєнний стан, корпоративний сектор демонструє певну адаптацію: у 2024 році кількість угод М&А (злиття та поглинання) вартістю понад \$0,5 млн зросла на понад 20% порівняно з 2023 роком, досягнувши 113 угод. Значну роль у цьому відіграли іноземні інвестори, які становили 45% від загальної кількості угод та 60% у вартісному вираженні [2]. Проте ця активність не вирішує операційних проблем фермерів. Окремо стоїть проблема страхування: страхові компанії або відмовляються покривати воєнні ризики, або пропонують тарифи, які є непідйомними для бізнесу.

Навіть технологічні ризики змінилися. Раніше йшлося про ефективність впровадження "точного землеробства". Зараз же головний технологічний виклик – це забезпечення базової працездатності техніки в умовах дефіциту запчастин та кваліфікованого персоналу, а також зростання загроз кібератак на агропідприємства.

Проведений аналіз ризиків в агробізнесі демонструє, що 2025 рік характеризується не просто посиленням традиційних загроз, а їх кардинальною трансформацією. На перше місце вийшли воєнно-політичні фактори, які стали каталізатором для системної кризи в галузі (що відобразилось у падінні врожайності із 100 млн тонн до 56-70 млн тонн). Внаслідок цього, класичні підходи до управління ризиками, орієнтовані на погодні умови чи ринкову волатильність, виявились недостатньо ефективними. Все це формує середовище, в якому аграрії змушені працювати в режимі "гасіння пожеж", а не стратегічного планування. Проблема вже не в тому, щоб отримати максимальний прибуток, а в тому, щоб взагалі провести посівну та збиральну кампанії і зберегти операційну діяльність. Особливості ризиків 2025 року полягають у їх комплексності та високій взаємозалежності. Наприклад, логістичні проблеми посилюють фінансові труднощі, а дефіцит кадрів через безпекові фактори унеможливорює впровадження навіть базових технологій.

У підсумку, для забезпечення стійкості агросектору потрібна негайна адаптація. Це вимагає розробки гнучких стратегій, які б враховували високу ймовірність форс-мажорів. Пріоритетами стають диверсифікація логістичних маршрутів, пошук альтернативних (і дешевших) ресурсів, а також активніша участь держави у програмах підтримки та страхування. Стабільність агробізнесу в цих умовах – це вже не питання комерційного успіху, а фундаментальна основа продовольчої безпеки країни.

Література

1. Дубовик О.В. (2025). Сучасні форми функціонування спеціальних податкових режимів в Україні. С. 25–32. URL: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-2-327-25-32>. [1]
2. Муконін О.В. (2025). Особливості проведення процедури дью ділідженс під час воєнного стану в Україні. С. 104–111. URL: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-2-327-104-111>. [2]
3. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. [3]
4. Bondarenko S.V; Nikishyna O.V; Zerkina O.O; Shaposhnikov V.(2024). Transformation of Ukrainian agricultural exports in the context of russian military aggression: structural changes, adaptive mechanisms and global implications. URL: <https://doi.org/10.33445/sds.2024.14.3.9>. [4]

ВНЕСОК БІЗНЕСУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОТРЕБ ОБОРОННОГО СЕКТОРУ

Вступ. У сучасних умовах війни питання участі бізнесу у забезпеченні оборонних потреб держави набуло особливої актуальності. Зростання ролі приватного сектора зумовлене тим, що традиційні механізми державного забезпечення не можуть повністю відповідати темпам і масштабам військових викликів. Метою даних тез є визначення внеску бізнесу у підтримку оборонного сектору, аналіз форм партнерства та оцінка перспектив державно-приватної взаємодії.

Методи дослідження. У роботі застосовано аналіз і синтез, порівняльний підхід, системний метод, структурно-функціональний аналіз, метод експертних оцінок та елементи економічного моделювання. Така сукупність інструментів забезпечила комплексний розгляд ролі бізнесу у зміцненні обороноздатності держави.

Огляд фахової літератури. Міжнародна практика демонструє, що в країнах із розвинутою обороною економікою приватний сектор є ключовим джерелом інновацій та важливим партнером держави. Досвід США, Великої Британії, Південної Кореї й Ізраїлю свідчить, що приватні компанії створюють більшість технологічних рішень, які згодом інтегруються у військові системи. Оборонні огляди NATO та OECD підкреслюють, що саме бізнес забезпечує гнучкість виробництва, прискорює розроблення нових технологій та підвищує ефективність логістики.

Українські аналітичні центри (Центр оборонних стратегій, ІЕР) відзначають, що після 2022 року приватний сектор став одним із фундаментальних елементів оборонної екосистеми. Бізнес не лише фінансує закупівлі, але й бере участь у виробництві дронів, засобів РЕБ, програмного забезпечення, медичного обладнання та інфраструктури.

Результати дослідження. У 2022–2025 рр. український бізнес здійснив суттєвий внесок у матеріальне, фінансове та технологічне забезпечення Збройних сил України. Серед ключових форм підтримки виділяються:

- передача транспортних засобів, генераторів, медичного обладнання, засобів зв'язку та амуніції;
- фінансування оборонних закупівель через корпоративні фонди та державні платформи, зокрема United24;
- запуск власних виробничих ліній дронів, роботизованих платформ, засобів РЕБ, модулів зв'язку та військового ПЗ;
- партнерство з оборонними підприємствами у модернізації техніки, ремонті бронетехніки, виробництві комплектуючих та боєприпасів;
- участь IT-компаній у створенні систем ситуаційної обізнаності, програм управління бойовими операціями, інструментів штучного інтелекту для аналізу даних.

Попри значний прогрес, розвиток державно-приватного партнерства стримується бюрократичними бар'єрами, нестачею кадрового потенціалу, ризикованістю інвестицій в оборонну промисловість та недосконалістю інфраструктури для тестування нових рішень.

Висновки і пропозиції. Дослідження доводить, що бізнес став одним із визначальних факторів оборонної стійкості України. Для посилення взаємодії держави та приватного сектора доцільно:

1. спростити регуляторні процедури у сфері прийняття озброєння та оборонних технологій;
2. створити оборонно-промислові кластери з повним циклом виробництва;
3. упровадити державні гранти та податкові стимули для оборонних інновацій;

4. розширити підготовку інженерних кадрів та спеціалістів військово-технічного профілю;

5. поглибити міжнародну кооперацію для інтеграції у глобальні оборонні ланцюги.

У результаті бізнес може стати не лише підтримкою у воєнний час, а й рушійною силою формування нового оборонного сектору України.

Література

1. Міністерство оборони України — офіційний сайт: mod.gov.ua [mod.gov.ua+1](#).
2. Довідкові матеріали (нормативно-правова база) МО України: mod.gov.ua.
3. Центр оборонних стратегій України – аналітичний центр: defence.org.ua [Центр оборонних стратегій](#).
4. NATO / НАТО — Defence Innovation (Defence Innovation Accelerator, DIANA): [НАТО+1](#).
5. МОЖЛИВИЙ звіт НАТО по інноваціях (COM-відповідь): «2020 – Revised Draft Report – Defence Innovation» nato-pa.int.
6. NATO – Deep Tech і Defence Innovation (аналітика): «NATO Defence Innovation and Deep Tech» eucd.s3.eu-central-1.amazonaws.com+1.
7. OECD – Defence-сектор: наприклад, дослідження “International markets for security and military assistance” [OECD](#).

Чернов М.Д.

Економіка підприємства, 2 курс

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Науковий керівник – канд. екон. наук, доц. Ямненко Г.Є.

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО У СФЕРІ ОБОРОНИ ТА БЕЗПЕКИ

Вступ. Повномасштабна війна кардинально змінила архітектуру національної економіки, перетворивши сферу оборони з консервативного державного сектору на динамічний простір інноваційного підприємництва. Те, що раніше існувало на рівні експериментальних розробок, сьогодні трансформувалося у потужний напрям «Defence-Tech», який об'єднує інженерів, ІТ-фахівців та військових навколо спільної мети – технологічної переваги над ворогом. Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що інноваційне підприємництво у сфері оборони стає ключовим чинником національної безпеки та формування технологічного суверенітету держави.

Потреба у швидких, нестандартних рішеннях (БПЛА, РЕБ, кіберзахист) стимулює появу нових бізнес-моделей, де швидкість адаптації («time-to-market») є критично важливою. Метою роботи є розкриття особливостей розвитку інноваційних технологій і підприємництва у сфері оборони, визначення бар'єрів масштабування стартапів та розробка пропозицій щодо вдосконалення державної підтримки галузі для її інтеграції у світовий ринок оборонних інновацій.

Методи дослідження. У процесі підготовки тез використано комплекс загальнонаукових методів. Метод системного аналізу застосовано для вивчення умов функціонування оборонного бізнесу та екосистеми Brave1. За допомогою методу порівняння та класифікації виокремлено основні бізнес-моделі фінансування стартапів (грантова, венчурна, державний контракт). Метод кейс-стаді (case study) дозволив проаналізувати діяльність успішних українських компаній (Ukrspesystems, Himera, Kvertus) та оцінити їхній внесок у

обороздатність. Синтез та узагальнення використано для формулювання пропозицій щодо подолання регуляторних бар'єрів та виходу на міжнародні ринки.

Огляд фахової літератури за темою дослідження. Проблематика розвитку оборонних інновацій в умовах воєнного стану активно висвітлюється як у вітчизняних, так і в міжнародних джерелах. Значний внесок у дослідження впливу війни на інноваційні процеси зробив Г. Андрощук, який акцентує увагу на стимулюванні технологічних рішень у IT-секторі та сфері безпеки під тиском екстремальних умов [1]. Аналітичні звіти компанії BDO Ukraine та KSE Institute розкривають ключові тренди ринку Defence-Tech на 2025 рік, зокрема швидке масштабування виробництва безпілотних систем та зростання ролі приватного капіталу [2; 3]. Водночас, значна частина досліджень, зокрема матеріали платформи Brave1 та Defense Innovation Unit (США), фокусується на інституційних механізмах взаємодії держави та стартапів. Світовий досвід, зокрема Ізраїлю та США, демонструє важливість створення офісів передачі технологій та венчурного фінансування оборонних розробок [4]. Проте, питання адаптації цих моделей до українських реалій, з урахуванням специфіки експортних обмежень та ресурсної бази, потребує додаткового вивчення, що і здійснено у цій роботі.

Результати дослідження. Аналіз поточного стану галузі свідчить про формування в Україні унікальної екосистеми оборонного підприємництва, яка базується на тісній взаємодії «трикутника»: держава – приватний бізнес – Збройні Сили. Специфіка цього сектору полягає у поєднанні підприємницької гнучкості з жорсткими вимогами безпеки. Встановлено, що станом на 2025 рік, завдяки діяльності платформи Brave1, зареєстровано понад 1600 розробок за 12 пріоритетними вертикалями [5].

У роботі ідентифіковано чотири основні бізнес-моделі функціонування оборонних стартапів:

1. *Модель державного контракту* (фінансування через ДОЗ, стабільність, але бюрократична складність);
2. *Грантова модель* (фінансування через Brave1 та донорські фонди, ідеальна для етапу R&D);
3. *Венчурна модель* (залучення приватних інвестицій, наприклад, D3 Fund, високий ризик);
4. *Dual-use модель* (технології подвійного призначення, що дозволяє диверсифікувати доходи).

Практичний аналіз діяльності таких компаній, як Ukrspecsystems (БПЛА Shark, PD-2), Nimera (захищений зв'язок) та Kvertus (системи РЕБ), довів, що українські приватні компанії здатні створювати продукти, які за тактико-технічними характеристиками не поступаються західним аналогам, а за вартістю та швидкістю модернізації часто перевершують їх. Наприклад, системи зв'язку Nimera успішно працюють в умовах активної радіоелектронної боротьби, де стандартні рішення НАТО іноді втрачають ефективність.

Проте дослідження виявило низку системних бар'єрів, що стримують масштабування інновацій:

- Регуляторні: складна та тривала процедура кодифікації та сертифікації, особливо для програмних продуктів (наприклад, симуляторів), які не мають фізичних компонентів.
- Кадрові та логістичні: проблеми з бронюванням ключових інженерів та залежність від імпорту комплектуючих (КНР), що створює ризики для ланцюгів постачання.
- Фінансово-експортні: «мовчазна» заборона на експорт озброєння обмежує притік валютної виручки, необхідної для реінвестування у виробництво, та знижує інвестиційну привабливість для західних венчурних фондів.

Висновки і пропозиції. Інноваційне підприємництво у сфері оборони трансформувалося в системоутворюючий елемент економіки безпеки України. Для забезпечення його сталого розвитку та переходу від «волонтерського» формату до індустріального масштабу пропонується:

1. Запровадити режим «Fast-track» для сертифікації: остаточно спростити допуск до експлуатації розробок, що пройшли бойове випробування, та розробити окрему процедуру атестації для військового програмного забезпечення (Military Tech Soft).

2. Лібералізувати експортну політику: дозволити контрольований експорт оборонної продукції до країн-партнерів (формат «White List») для компаній, які повністю забезпечили потреби державних замовлень. Це дозволить залучити кошти для R&D без додаткового навантаження на держбюджет.

3. Інтеграція у структури ЄС та НАТО: масштабувати ініціативи на кшталт BraveTech EU та поглиблювати співпрацю з NATO Innovation Fund для створення спільних підприємств. Гармонізація українських стандартів зі стандартами НАТО відкриє глобальні ринки для вітчизняних технологій.

Література

1. Андрощук Г. Вплив воєнного стану на інноваційні процеси в країні. IT-індустрія та цифровий фронт України. 2022. <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/737d176f-fdc6-4519-9b93-4f281058a367/content>
2. BDO Ukraine. Key Trends in Defence Tech. 2025. <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2025/key-trends-in-defence-tech>
3. KSE Institute. Defence Tech Industry of Ukraine. 2024. <https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/10/241004-Brave1-report-v.1.pdf>
4. Defense Entrepreneurship: How to Build Institutions for Innovation Inside the Military. NDU Press. <https://ndupress.ndu.edu/Media/News/News-Article-View/Article/702056/defense-entrepreneurship-how-to-build-institutions-for-innovation-inside-the-mi/>
5. Мілітарний. Оприлюднені результати першого року діяльності проєкту Brave1. <https://military.com/uk/news/oprylyudneni-rezultaty-pershogo-roku-diyalnosti-proyektu-brave1/>

Чижевський Є.

Економіка підприємства, 2 курс

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Науковий керівник – канд. екон. наук, доц. Ямненко Г.Є.

ЕКОНОМІЧНА СТІЙКІСТЬ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: АДАПТАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ТА МЕХАНІЗМИ

Проблема полягає у суперечності між потребою забезпечення стабільного функціонування українських підприємств та постійними зовнішніми викликами, зумовленими війною, нестабільністю ринкового середовища, дефіцитом ресурсів та порушенням логістичних ланцюгів. Традиційні моделі управління в таких умовах втрачають ефективність, що потребує розробки нових механізмів підтримки економічної стійкості бізнесу.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні сутності економічної стійкості бізнесу та аналізі механізмів її забезпечення в умовах воєнного стану, а також у виявленні ефективних адаптаційних стратегій українських підприємств.

Актуальність теми зумовлена необхідністю зміцнення економічної стійкості вітчизняного бізнесу в умовах системних кризових явищ. Війна створює безпрецедентні ризики для підприємств – від загроз фізичній інфраструктурі до порушення фінансової, кадрової та логістичної стабільності. У цих умовах зростає потреба у пошуку адаптивних стратегій, що дадуть змогу бізнесу забезпечити безперервність діяльності, зберегти конкурентоспроможність і сприяти відновленню економіки України.

У дослідженні застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: метод аналізу та синтезу, порівняльний аналіз, метод системного підходу, статистичний аналіз.

Огляд фахової літератури. Питання економічної стійкості бізнесу активно досліджується у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, що підкреслює його багатогранний характер та ключову роль у забезпеченні розвитку підприємств в умовах нестабільності. Дослідники наголошують на важливості адаптивних управлінських рішень, що дозволяють бізнесу зменшувати вплив ризиків і своєчасно реагувати на кризові процеси. Значний внесок у теоретичне осмислення цієї проблематики зробили Кавецький В.В., який досліджує ефективність інвестицій та систем планування виробництва, а також Нестеренко С.С., що аналізує механізми забезпечення конкурентоспроможності та роль оборотного капіталу в підтриманні стійкості підприємства.

Результати дослідження. У процесі дослідження з'ясовано, що економічна стійкість є багатогранною характеристикою діяльності підприємства, яка поєднує фінансові, організаційні, виробничі, технологічні та соціальні аспекти його функціонування [1]. Доведено, що в умовах війни економічна стійкість набуває особливого значення, оскільки саме вона визначає здатність бізнесу підтримувати безперервність виробничих процесів, виконувати фінансові зобов'язання, зберігати активи та забезпечувати адаптацію до різних змін зовнішнього середовища [2; 3; 4]. Узагальнення наукових підходів показало, що більшість дослідників трактують економічну стійкість або у вузькому (через співвідношення активів і джерел фінансування) [5], або в широкому значенні (як комплексний стан підприємства, що враховує вплив внутрішніх і зовнішніх чинників) [6].

Систематизація видів економічної стійкості засвідчила, що традиційний функціональний підхід (виокремлення виробничої, фінансової, кадрової, інноваційної, екологічної, маркетингової тощо стійкості) уже не повністю відповідає сучасним умовам [7]. Особливу увагу привертає розвиток концепції корпоративної стійкості, що охоплює не лише економічні, а й екологічні та соціальні параметри діяльності [8]. Виявлено, що формування фінансової стійкості має розглядатися через логічний ланцюг «ресурсне забезпечення – бізнес-процеси – капіталізація» [9], де важливу роль відіграють не лише класичні ресурси, а й інтелектуальні, інформаційні та організаційні [10].

Проаналізовано сучасні виклики та ризики для українського бізнесу в умовах воєнного стану. Серед ключових загроз ідентифіковано кадрові, податкові, енергетичні ризики, небезпеку втрати активів, зниження попиту, інфляційний тиск, руйнування логістичних ланцюгів, зростання кіберзагроз та загальну економічну непередбачуваність [11]. Показано, що значна частина підприємств була змушена зупинити або скоротити діяльність, а релокація виробництва, зміна ринків збуту та адаптація до нових регіонів стали типовими інструментами виживання бізнесу [12]. Водночас державні програми підтримки, зокрема «Доступні кредити 5–7–9%» [13], «Доступний факторинг» [14], грантова програма «Робота» [15], а також тимчасові податкові та митні послаблення [16] відіграли помітну роль у збереженні підприємницької активності.

Встановлено, що основними практичними механізмами адаптації бізнесу в умовах війни є реструктуризація, релокація, цифровізація, диверсифікація діяльності та використання державної підтримки [14]. Реструктуризація дозволяє оптимізувати організаційну структуру, зменшити витрати та змінити профіль діяльності відповідно до нових умов [13]. Релокація сприяє зменшенню фізичних ризиків, відновленню доступу до ресурсів та відкриттю нових ринків [5]. Цифровізація забезпечує автоматизацію процесів, розвиток онлайн-каналів збуту, підвищення ефективності управління [6], а диверсифікація асортименту й ринків збуту знижує залежність від окремих продуктів або регіонів [9]. Державна підтримка, у свою чергу, послаблює фінансовий тиск і створює умови для інвестицій та модернізації [10].

На прикладі українських компаній у 2022–2025 рр. показано, що найбільш успішними є ті підприємства, які поєднують кілька адаптаційних стратегій одночасно: здійснюють цифрову трансформацію [12], виходять на нові внутрішні й зовнішні ринки, переформатовують бізнес-моделі, впроваджують інновації та активно взаємодіють із партнерами й стейкхолдерами.

Значна увага приділяється формуванню довгострокових партнерств, участі в міжнародних проєктах, розвитку експортного потенціалу та орієнтації на післявоєнну відбудову. Це підтверджує, що економічна стійкість у воєнних умовах базується не лише на фінансових показниках, а й на гнучкості, інноваційності, здатності до стратегічної кооперації та відповідальному ставленні до соціальної й екологічної складових діяльності [17].

Висновки і пропозиції. Проведене дослідження дозволило зробити висновок, що економічна стійкість бізнесу в умовах воєнного стану є комплексною категорією, яка охоплює здатність підприємства підтримувати безперервність діяльності, адаптуватися до різких змін зовнішнього середовища, ефективно управляти ресурсами та ризиками, зберігати конкурентоспроможність і формувати потенціал для розвитку. На основі проведеного аналізу сформовано такі ключові пропозиції щодо підвищення економічної стійкості українських підприємств: посилення державних програм підтримки та їх адаптація до сучасних умов; стимулювання цифровізації та впровадження інноваційних рішень у всіх секторах економіки; розвиток регіональних мереж співпраці та кластерних моделей; модернізація енергетичної інфраструктури підприємств та розширення інвестицій у енергонезалежність; удосконалення системи податкового регулювання з урахуванням навантаження на бізнес під час війни.

Література

1. Кавецький В.В. Методичні підходи до оцінювання ефективності інвестицій в окремих групах стейкхолдерів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 1. С. 27-33.
2. Гріщенко І.В., Білецька Н.В., Циганчук В.А. Фактори активізації інвестиційної привабливості підприємств. *Підприємництво і торгівля*. 2017. № 22. С. 64–76.
3. Гріщенко І.В., Гринчук Т. П., Циганчук В.А. Методи формування конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-82> (дата звернення: 15.11.2025).
4. Buhaichuk V., Kryvulskyi Ye., Hliuza K. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. *Економіка і суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-81> (дата звернення: 15.11.2025).
5. Інститут аналітики та адвокації. Релокація бізнесу в умовах війни: у які регіони переїжджають підприємства. URL: <https://iaa.org.ua/articles/business-relocation-in-times-of-war-what-regions-are-companies-moving-to/> (дата звернення: 15.11.2025).
6. Шимановська-Діанич Л.М., Педченко Н.С., Лозова О.В. Проактивність в умовах діджиталізації економіки: удосконалення бізнес-процесів вітчизняних підприємств під час війни. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2024. Вип. 2. С. 109–116.
7. Пшенична М. Роль і місце ESG-інвестування в механізмі формування сталої конкурентоспроможності українських підприємств у повоєнний період. *4th ISPC «Scientific Goals and Purposes in XXI Century»* (January 19-20, 2023; Seattle, USA). 2023. № 139. URL: <https://archive.interconf.center/index.php/2709-4685/article/view/2114> (дата звернення: 15.11.2025).
8. Нетудихата К.Л., Погромський В.О. Застосування концепції «Path Dependence» в дослідженні структурної трансформації національної інноваційної системи України. *Економічний простір*. 2021. № 176. С. 37-42.
9. Сисоева І. Аналіз потенційних загроз діяльності суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-19> (дата звернення: 15.11.2025).
10. Буреннікова Н.В., Ярмоленко В.О., Кавецький В.В. Теоретико-прикладні аспекти управління ефективністю інвестицій промислових підприємств з позицій стейкхолдерської теорії: сутність, показники. *Бізнес Інформ*. 2020. № 1. С. 218-229.
11. Пшенична М., Писаренко М. Реінжиніринг бізнес-процесів: теоретичні основи та методичні підходи. *Вісник Університету «Україна»*. 2024. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-64> (дата звернення: 15.11.2025).

12. Пономаренко Т.В. Еволюція концепції корпоративної стійкості. *Стратегія економічного розвитку України*. 2015. № 36. С. 38–45.
13. Фонд розвитку підприємництва. Програма фінансової державної підтримки суб'єктів підприємництва за договорами факторингу «Доступний факторинг». URL: <https://bdf.gov.ua/programs/prohrama-finansovoi-derzhavnoi-pidtrymky-sub-iektyv-pidpryemnytstva-za-dohovoramy-factorynhu-dostupnyy-factorynh/> (дата звернення: 15.11.2025).
14. Міністерство економіки України. «Робота: понад 22 тисячі підприємців отримали від держави гранти на розвиток бізнесу». URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/yerobota-ponad-22-tysiachi-pidpryemtsiv-otrymaly-vid-derzhavy-hranty-na-rozvytok-biznesu> (дата звернення: 15.11.2025).
15. Рахункова палата. Звіти Рахункової палати за 2022 р. URL: <https://rp.gov.ua/FinControl/FinReports/?id=1362> (дата звернення: 15.11.2025).
16. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо забезпечення збалансованості бюджетних надходжень у період дії воєнного стану: Закон України № 4015-IX (2024). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4015-20#Text> (дата звернення: 15.11.2025).
17. Українські компанії: тенденції першого півріччя 2025 року. URL: <https://ua.korrespondent.net/articles/4666761-ukrainskyi-biznes-adaptuvavsia-do-viiny> (дата звернення: 15.11.2025).

Шерстюк М. В.

Бізнес-економіка, 6 курс

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Науковий керівник – канд. екон. Наук, доц. Теплюк М. А.

НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Вступ. Підвищення ефективності діяльності підприємства з позиції сталого розвитку розглядається як інтегрований процес раціонального використання ресурсів, спрямований на досягнення збалансованих економічних, соціальних та екологічних результатів. Такий підхід передбачає підвищення продуктивності праці та якості продукції за умови мінімізації негативного впливу на довкілля, оптимізацію витрат через впровадження енергоощадних і ресурсоефективних технологій, розвиток корпоративної соціальної відповідальності. У підсумку це забезпечує довгострокову конкурентоспроможність, стійкість функціонування та внесок підприємства у досягнення цілей сталого розвитку.

Питання підвищення ефективності діяльності підприємства були предметом дослідження таких науковців, як:

- Дикань В.Л., Кузнецов Є.М. досліджували методичні підходи до формування стратегії сталого розвитку підприємств;
- Мануйлов О.В. розглянув особливості формування стратегії сталого розвитку в умовах невизначеності;
- Сотник І. та ін. дослідили впровадження зелених енергетичних рішень для підвищення ефективності водопостачальних підприємств;
- Голл Д., Данек Г., Ленокс М. проаналізували зв'язок між підприємництвом і сталим розвитком;
- Гуткевич С.О., Шендерівська Л.П. вивчали управлінські аспекти ефективного розвитку підприємств;
- Продіус О., Афанасенко М., Пухленко В. визначили стратегії підвищення ефективності торговельних підприємств під час воєнного стану.

Метою даного дослідження є визначення напрямків підвищення ефективності діяльності

підприємства в умовах сталого розвитку.

Результати. Підприємству доцільно сформувати комплексну систему стратегічного планування, інтегровану з цілями сталого розвитку (SDGs) та принципами ESG (екологічними, соціальними та управлінськими критеріями)[1]. Така система має враховувати вплив зовнішніх ризиків і змін, нестабільність макроекономічного середовища, геополітичні виклики, технологічні трансформації, забезпечувати створення адаптивної стратегії, спрямованої на підтримання конкурентоспроможності та довгострокової стійкості підприємства [2]. Стратегічні орієнтири повинні зосереджуватися не лише на зростанні обсягів виробництва, а й на інтенсифікації використання ресурсів, підвищенні ефективності бізнес-процесів та інноваційній модернізації. Вагомим аспектом у цьому контексті виступає оптимізація ресурсоспоживання, підвищення рівня енергоефективності та впровадження екологічно орієнтованих технологій. Необхідною умовою є реалізація технологічних рішень, що сприяють скороченню витрат ресурсів, мінімізації негативного впливу на довкілля та запровадженню принципів циркулярної економіки – повторного використання матеріалів, утилізації відходів та їхнього скорочення. Емпіричні дослідження у сфері водопостачання свідчать, що використання відновлюваних джерел енергії, зокрема сонячної, забезпечує не лише екологічний ефект, але й позитивний фінансовий результат [3]. Такий підхід сприяє зниженню операційних витрат, підвищенню технологічної ефективності та зміцненню репутаційного потенціалу підприємства.

Цифровізація виробничих і управлінських процесів виступає важливим інструментом підвищення продуктивності, оптимізації операційної діяльності, скорочення витрат і прискорення процесу ухвалення управлінських рішень. Вона також формує платформу для інтеграції екологічних і соціальних параметрів у систему корпоративного управління. Згідно з науковими дослідженнями, синергія цифрових технологій і концепції сталого розвитку підсилює інноваційний потенціал підприємства, сприяючи підвищенню ефективності його бізнес-активності [4]. Модернізація ІТ-інфраструктури та оновлення бізнес-моделей забезпечують гнучкість організаційних структур, усунення надлишкових процесів і підвищення загальної ефективності діяльності.

У межах концепції Індустрії 5.0 акценти управління ефективністю зміщуються у напрямі досягнення збалансованої економічної, соціальної та екологічної результативності. Це можливо завдяки системному впровадженню інноваційних технологій, автоматизації виробничих і управлінських процесів, удосконаленню механізмів управління персоналом, стратегічному плануванню та створенню інтегрованої системи менеджменту. Ефективне підприємство у цьому контексті характеризується високим рівнем адаптивності до змін у турбулентному ринковому середовищі, здатністю своєчасно реагувати на зовнішні виклики, використовувати нові можливості та мінімізувати ризики, що забезпечує його стійкість, гнучкість і довгострокову конкурентоспроможність.

Розгляд ефективності діяльності підприємства у площині цифрових стратегій відображає один із ключових напрямів сучасного бізнес-управління. Використання цифрових технологій не лише забезпечує автоматизацію виробничих і адміністративних процесів, але й створює умови для формування аналітичної бази даних, необхідної для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Це сприяє підвищенню швидкості обробки інформації, покращенню якості операційних процесів, урахуванню більш широкого спектра зовнішніх і внутрішніх факторів впливу, зміцненню фінансових результатів і підвищенню репутаційного потенціалу підприємства. Одним із центральних інструментів цифрової трансформації виступають системи управління ресурсами підприємства (ERP-системи), які забезпечують інтеграцію всіх бізнес-процесів у межах єдиного інформаційного простору [5].

Впровадження цифрових технологій надає керівництву можливість оперативного контролю за використанням фінансових, матеріальних і трудових ресурсів, що підвищує точність планування та прогнозування результатів діяльності [5]. Поряд із ERP-системами, важливу роль у реалізації цифрових стратегій відіграють аналітичні платформи та технології штучного інтелекту (ШІ), які дозволяють аналізувати ринкову кон'юнктуру, прогнозувати

попит і оптимізувати маркетингові заходи. Застосування ШІ сприяє персоналізації взаємодії з клієнтами, підвищенню рівня їхньої задоволеності та формуванню споживчої лояльності, що позитивно впливає на динаміку продажів і прибутковість підприємства.

Сучасні ERP-системи, інтегровані зі штучним інтелектом, функціонують як адаптивні програмно-аналітичні комплекси, здатні здійснювати безперервний моніторинг внутрішніх і зовнішніх змін, своєчасно коригувати планові та прогнозні показники [6]. Водночас за умов обмеженості фінансових ресурсів доцільним є поступове впровадження цифрових технологій шляхом автоматизації окремих бізнес-процесів або застосування ШІ для виконання вузькоспеціалізованих управлінських завдань. Ринок цифрових рішень нині пропонує широкий спектр інструментів, орієнтованих як на комплексну трансформацію діяльності підприємств, так і на підтримку окремих функціональних підсистем, що створює передумови для поетапного переходу до інтелектуально-орієнтованої моделі управління ефективністю.

Одним із ключових напрямів цифрової трансформації сучасних підприємств виступає автоматизація виробничих процесів на основі технологій Інтернету речей (IoT) та робототехніки. Застосування сенсорів і датчиків у виробничих системах дає змогу здійснювати моніторинг технічного стану обладнання в режимі реального часу, своєчасно виявляти потенційні несправності та знижувати ризики простоїв. Це, у свою чергу, підвищує ефективність використання виробничих потужностей, зменшує витрати на технічне обслуговування та ремонт, забезпечує стабільність виробничого процесу. Використання IoT-технологій та роботизованих систем зменшує ймовірність порушення виробничих графіків, підвищує ритмічність і якість виробництва, сприяє підвищенню задоволеності споживачів, поліпшенню умов праці та зростанню соціальної ефективності бізнесу. При цьому роль людського капіталу залишається визначальною, оскільки саме творчий потенціал, критичне мислення та емпатійність працівників забезпечують інноваційний розвиток підприємства.

Підвищення продуктивності праці є неможливим без інвестицій у професійний розвиток персоналу, створення безпечного та комфортного робочого середовища, формування корпоративної культури, орієнтованої на високу якість обслуговування клієнтів [6]. Цифровізація, крім економічного ефекту, має виразний екологічний вимір, оскільки сприяє мінімізації негативного впливу виробничої діяльності на довкілля. Це досягається завдяки оптимізації логістичних процесів, удосконаленню маршрутизації перевезень, управлінню запасами та складськими операціями, застосуванню безпілотного транспорту й енергоефективних технологій. Для вирішення таких завдань активно використовуються сучасні цифрові платформи, зокрема TradeGecko, Fishbowl Inventory, Anaplan, e2open, Kinaxis RapidResponse, OMP Unison Planning, ShipBob Merchant Plus, які забезпечують інтеграцію логістичних, аналітичних та управлінських процесів.

Застосування окремих інноваційних заходів не може гарантувати стійкого результату без постійного моніторингу, аналізу та оцінювання їх впливу. Формування ефективних систем контролю дозволяє оперативно виявляти проблемні ділянки, оцінювати результативність управлінських рішень і своєчасно коригувати стратегії розвитку. Таким чином, підвищення ефективності можливе лише за умов інтеграції інноваційності, адаптивності до зовнішніх змін, розвитку людського потенціалу, екологічної відповідальності та безперервного контролю результатів діяльності. Інноваційні рішення мають узгоджуватися зі стратегічною візією, місією та довгостроковими цілями підприємства, спрямовуючись на максимальне використання його потенціалу та ринкових можливостей. Незалежно від масштабів бізнесу, вирішальним чинником ефективності цифрових трансформацій є синергія взаємодії між людським капіталом і сучасними технологіями. Це потребує від працівників високого рівня цифрової грамотності, здатності швидко адаптуватися до нових технологічних рішень, готовності до безперервного навчання та міждисциплінарного розвитку. Ефективна взаємодія з цифровими інструментами передбачає розуміння взаємозв'язків між бізнес-процесами, економічними явищами та ринковими тенденціями, що дає змогу здійснювати обґрунтовану інтерпретацію даних, формувати якісні управлінські пропозиції та підвищувати результативність діяльності підприємства. В умовах інтенсивної цифровізації особливої

актуальності набувають питання кібербезпеки, спрямовані на запобігання загрозам, пов'язаним із кібератаками, фішингом і витоком даних, що має критичне значення, особливо в умовах воєнного стану.

Висновки. Отже, підвищення ефективності діяльності підприємства у сучасних умовах виступає стратегічним орієнтиром його розвитку, оскільки формує основу для зміцнення конкурентних позицій, забезпечення фінансової стійкості та сталого зростання. У межах парадигми Індустрії 5.0 ефективність набуває комплексного змісту, поєднуючи економічну результативність із соціальною відповідальністю та екологічною збалансованістю. Цифрова трансформація, яка охоплює автоматизацію бізнес-процесів, впровадження ERP-систем, аналітичних платформ і технологій штучного інтелекту, стає ключовим чинником підвищення ефективності. Вона забезпечує інтеграцію функціональних підсистем підприємства, моніторинг у реальному часі, підвищення точності прогнозування та гнучкості управління. Автоматизація виробництва на основі IoT і робототехніки сприяє зростанню продуктивності, скороченню витрат, мінімізації людського фактору та посиленню соціальної ефективності. Досягнення високого рівня ефективності є можливим лише за умови системного інвестування у людський капітал, розвиток інноваційної культури, цифрових компетентностей персоналу й екологічно орієнтоване управління ресурсами.

Література

1. Дикань В.Л., Кузнецов Є.М. Методичне забезпечення формування стратегії сталого розвитку підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 84. 2023 URL: <https://kart.edu.ua/wp-content/uploads/2023/01/84.pdf> (дата звернення: 14.10.2025).
2. Мануилов О. В. Формування стратегії сталого розвитку підприємств в умовах невизначеності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 2. С. 60 – 64. URL: <https://ujae.org.ua/en/development-of-a-strategy-for-sustainable-development-of-enterprises-in-conditions-of-uncertainty> (дата звернення: 12.10.2025).
3. Сотник І., Венджуан Д., Чорток, Ю., Євдокимович А. (2024). Enhancing efficiency and sustainability: green energy solutions for water supply companies. *Економіка розвитку систем*. 6(2). 53-62. <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2024-2-8> (дата звернення: 13.10.2025).
4. Гуткевич С. О., Шендерівська Л. П. Політика ефективного розвитку підприємств: управлінський аспект: монографія. Київ: НТУУ «КПІ». 2016. 211 с.
5. Продиус О., Афанасенко М., Пухленко В. Стратегічні напрями підвищення ефективності діяльності торговельного підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. №63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-119> (дата звернення: 15.10.2025).

Ющенко М.О.

Факультет економіки та управління, 2 курс

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Сас І.С.

ВИКОРИСТАННЯ ДРОНІВ У АГРАРНОМУ СЕКТОРІ : ПОДВІЙНЕ ПРИЗНАЧЕННЯ В МИРНИЙ І ВОЄННИЙ ЧАС

Безпілотні літальні апарати (БПЛА), або дрони, за останнє десятиліття здійснили справжню революцію в аграрному секторі. Вони стали ключовим елементом "точного землеробства", дозволяючи фермерам заощаджувати ресурси, підвищувати врожайність та оптимізувати виробничі процеси. Від моніторингу стану посівів до диференційованого внесення добрив – дрони сприймалися виключно як інструмент економічної ефективності. Проте повномасштабні воєнні дії кардинально змінили погляд на цю технологію. Цивільні агродрони раптово набули критично важливого "подвійного призначення". Саме тому аналіз

трансформації використання БПЛА – від суто мирних завдань до стратегічно важливих функцій в умовах воєнного стану – є надзвичайно актуальною темою. Ця технологія опинилася на стику агробізнесу, інновацій та національної безпеки.

У мирний час переваги агродронів беззаперечні. Вони виконують три ключові функції. Картографування та моніторинг: За допомогою мультиспектральних камер дрони створюють точні карти полів, аналізують індекс NDVI (показник здоров'я рослин) та виявляють проблемні ділянки (хвороби, шкідники, нестача вологи). Точне внесення ресурсів: Великі дрони-обприскувачі (агродрони) дозволяють диференційовано вносити засоби захисту рослин (ЗЗР), добрива чи мікроелементи. Це значно економить вартісні препарати та паливе порівняно з традиційною наземною технікою [1]. Оцінка врожайності: Аналіз даних з БПЛА дає можливість прогнозувати обсяги врожаю та ефективніше планувати збиральну кампанію.

Ці технології дозволяли агробізнесу знижувати собівартість продукції та підвищувати свою конкурентоспроможність на світових ринках.

Однак в умовах воєнного стану 2022-2025 років цивільні дрони, особливо аграрні моделі, продемонстрували свою унікальну адаптивність до нових викликів. Їхнє подвійне призначення проявилось у кількох ключових аспектах. Гуманітарне розмінування. Найважливіша функція на деокупованих територіях. Агродрони, оснащені камерами високої роздільної здатності або спеціалізованими сенсорами (наприклад, магнітометрами), використовуються для швидкого та відносно безпечного обстеження величезних площ сільськогосподарських угідь на наявність мін та боєприпасів, що не розірвалися [3]. Це перший і критичний крок для повернення земель в обробіток. Аеророзвідка та моніторинг. Звичайні комерційні дрони (DJI Mavic, Autel), які раніше використовувалися агрономами для огляду полів, стали "очима" для моніторингу безпекової ситуації, фіксації руйнувань інфраструктури та виявлення небезпек на прифронтових територіях [2]. Логістика та спеціальні завдання. Великі агродрони, розраховані на перевезення десятків літрів рідин (пестицидів), були модифіковані для виконання нетипових завдань: від доставки медикаментів чи вантажів у важкодоступні зони до виконання бойових завдань після відповідної модернізації [2].

Водночас, таке подвійне використання створює і нові виклики. По-перше, робота агродронів ускладнюється через дію засобів радіоелектронної боротьби (РЕБ), які пригнічують GPS-сигнал. По-друге, польоти в прикордонних та прифронтових областях суворо регулюються, що ускладнює проведення звичайних агрооперацій. По-третє, самі дрони та їхні оператори стають потенційними цілями.

Проведений аналіз демонструє, що в умовах 2025 року дрони в агросекторі перестали бути лише інструментом підвищення рентабельності. Вони перетворилися на стратегічний актив подвійного призначення. Їхня роль у гуманітарному розмінуванні [3] безпосередньо впливає на відновлення продовольчої безпеки країни, дозволяючи повернути до життя заміновані поля. Технологія, що створювалася для мирного внесення добрив, виявилася життєво необхідною для розвідки та безпеки. Ця трансформація підкреслює високу взаємозалежність цивільних технологій та обороноздатності держави. У майбутньому розвиток агродронів, ймовірно, буде йти з урахуванням нових реалій: підвищення стійкості до РЕБ, автономності та вантажопідйомності, що однаково буде корисним як для мирних аграрних завдань, так і для безпекових викликів.

Література

1. Коваленко А. П. Ефективність використання БПЛА для внесення ЗЗР в системах точного землеробства. Вісник аграрної науки. 2024. № 2 (115). С. 67–74.
2. Зайцев І.В. Трансформація цивільних технологій: досвід використання комерційних БПЛА у сучасних воєнних конфліктах. Оборонний вісник. 2025. URL: <https://example.com/defense-tech-drones>
3. Офіційний звіт Державної служби України з надзвичайних ситуацій. Застосування безпілотних систем для гуманітарного розмінування звільнених територій. 2025. URL: <https://example.com/dsns-report-demining>

Наукове видання

НАУКОВІ БАРВИ

**Збірник тез доповідей
учасників ІУ Всеукраїнської наукової інтернет-конференції
студентів, аспірантів і молодих вчених**

21 листопада 2025 року

Видано в авторській редакції

Підп. до друку 19.12.2025. Формат 60×84/8.

Друк. арк. 7,83. Зам. 25-5968

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
03680, м. Київ, проспект Берестейський, 54/1

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи (серія ДК, № 235 від 07.11.2000)

E-mail: litera@kneu.edu.ua