МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет економіки та управління

«ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ ДЛЯ ВІДРОДЖЕННЯ УКРАЇНИ У ГЛОБАЛЬНІЙ ПАРАДИГМІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ»

ЗБІРНИК ДОПОВІДЕЙ
92-ї щорічної студентської наукової конференції

(17 квітня – 17 травня 2025 р.)

КНЕУ КИЇВ 2025

УДК 338.242(477):330.341.1
І-11

Відповідальний за випуск:
к.е.н., доцент
кафедри бізнес-економіки та підприємництва Стариков О.Ю.

Рекомендовано до друку
Науково-експертною радою КНЕУ імені Вадима Гетьмана
Протокол № 6 від 19.06.2025 р.

І-11 **Інноваційні рішення для відродження України у глобальній парадигмі конкурентоспроможності** : зб. доп. 92-ї щорічної студентської наукової конференції, 17 квітня – 17 травня 2025 р. — [Електронний ресурс]. Київ, КНЕУ, 2025. — 239 с.
ISBN 978-966-926-558-6

Збірник тез укладено за підсумками студентських досліджень, представлених на науковій конференції КНЕУ 17 квітня – 17 травня 2025 року. Доповіді здобувачів вищої освіти присвячено актуальним питанням розвитку бізнес-економіки та підприємництва, використанню кращих управлінських практик вітчизняними організаціями для забезпечення глобальної конкурентоспроможності України в умовах повоєнного відновлення. Розглянуто питання національних інтересів і безпеки при формуванні державної політики відродження України, здійснення повоєнної трансформації національної економіки.

УДК 338.242(477):330.341.1

Розповсюджувати та тиражувати
без офіційного дозволу КНЕУ забороняється

ISBN 978-966-926-558-6 © КНЕУ, 2025

ЗМІСТ

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ

КАФЕДРА БІЗНЕС- ЕКОНОМІКИ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

ПЛАТФОРМА
ІМПЕРАТИВИ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ЕКОНОМІКИ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

Якимчук Вікторія Олегівна
«Підвищення ефективності праці персоналу підприємства в умовах воєнного стану» *8*
Казнодій Єлизавета Валеріївна
«Імплементація соціального підприємництва в економічний простір України як імператив масштабованого розвитку малого бізнесу» *11*
Шайдець Карина Олексіївна
«Економічна стійкість як основа ефективного функціонування підприємства в сучасних умовах» *13*
Харченко Вікторія Сергіївна
«Проблеми та перспективи розвитку стартапів в Україні» *16*
Мельченко Єгор Андрійович
«Фінансова стійкість як ключовий елемент забезпечення ефективного функціонування підприємства» *18*
Саган Ігор Богданович
«Методичні аспекти оцінювання ефективності капіталоутворення бізнес-організації» *21*
Антоненко Поліна Петрівна
«Підвищення ефективності діяльності підприємства через призму впровадження інновацій» *24*
Будько Андрій Сергійович
«Підвищення ефективності діяльності підприємства через призму впровадження інновацій» *26*
Черепанський Олександр Валентинович *29*
«Особливості оцінювання результативності діяльності бізнес-організації»
Орлов Міхаіл Євгенійович *31*
«Практичні рішення щодо просування товарів на ринку: досвід ДП «Бік Україна»
Одарчук Анна Петрівна
«Інструменти штучного інтелекту як важіль підвищення асортиментної політики підприємства» *33*
Герасименко Єгор Валерійович *36*
«Штучний інтелект в промисловому підприємстві»
Хоменко Наталія Олександрівна *38*
«Інтелектуальні технології в управлінні агробізнесом в умовах цифровізації»
Костюкова Вікторія Сергіївна
«Перспективи впровадження роботизованих систем доїння в Україні як елемент стратегічного розвитку» *40*
Ремінець Марина Валеріївна *43*
«Відновлювана енергетика як стратегічний ресурс майбутнього України»
Багрова Єлизавета Юріївна
«Трансформація ринку нерухомості міста Києва в умовах війни» *47*
Стрілець Анна Юріївна
«Сутність поняття «капіталізація»: класична концепції та сучасні трансформації» *49*

Панікар Анна Євгеніївна
«Обґрунтування бізнес-пропозиції щодо удосконалення PR-стратегії на підприємстві» *52*
Кошелєв Ілля Сергійович
«Обґрунтування бізнес-пропозиції щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємств» *54*
Притуляк Арсеній Сергійович, Шумілова Юлія В'ячеславівна, Мурашенко Іван Дмитрович
«Вплив воєнного стану на підприємницьку діяльність в Україні: проблеми та виходи» *56*
Пастушок Олександр Юрійович
«Сучасні підходи до визначення сутності економічної ефективності діяльності підприємства» *59*
Марчик Валентина Юріївна
«Раціональне управління оборотними активами на підприємстві» *62*
Карпенко Іван Володимирович
«Релокація бізнесу в Україні» *65*
Неборачко Юля Олегівна
«Аналіз ефективності діяльності підприємства агробізнесу» *66*
Живега Ілля Юрійович
«Кореляційно – регресійний аналіз собівартості продукції рослинництва» *70*
Передерій Юлія Олександрівна
«Ефективність проєкту виробництва кукурудзяних пластівців у сучасних умовах» *71*
Абаровська Богдана Володимирівна
«Особливості створення та функціонування приватних підприємств та роль у економіці України» *74*
Зелінський Дмитро Володимирович
«Сучасні підходи до стратегічного управління в умовах цифрової трансформації бізнес-середовища» *77*
Корнійчук Віталій Сергійович
«Конкурентний аналіз на українському ринку роздрібної торгівлі: кейс мережі «АТБ-маркет» *79*
Заставський Максим Віталійович
«Використання інноваційних технологій для розвитку харчової індустрії України» *81*
Олексенко Анатолій Анатолійович
«Технології штучного інтелекту як інструменти вдосконалення бізнес-процесів агентства нерухомості» *83*
Рашевський Владислав Григорович
«Застосування технологій цифрового маркетингу для розвитку IT бізнесу» *86*
Зінченко Максим Григорович
«Удосконалення бізнес-моделі логістичних підприємств» *88*
Трофімченко Анна Віталіївна
«AI-маркетинг як рушій конкурентоспроможності малого бізнесу в Україні» *91*
Куніцин Нікіта Максимович
«Сприяння державою цифровізації бізнес-діяльності» *96*
Проценко Дмитро Андрійович
«Бізнес-діагностика та стратегія мінімізації ризиків на ринку електроенергії» *100*
Березенська Марія Олександрівна
«Сутність та роль цифрового маркетингу в сучасному бізнесі» *102*
Сімановський Дмитро Євгенович
«Розвиток логістичних процесів підприємства через призму цифрової трансформації» *104*
Білоус Анастасія Миколаївна
«Забезпечення результативності діяльності підприємства в умовах турбулентного бізнес-середовища» *107*

Чуйко Марія Геннадіївна
«Забезпечення економічної стійкості підприємства» *108*
Титенко Денис Вадимович
«Реінжиніринг бізнес-моделі підприємства на ринку комунальних послуг» *110*

КАФЕДРА НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

ПЛАТФОРМА ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ВІДРОДЖЕННЯ УКРАЇНИ: НАЦІОНАЛЬНІ ІНТЕРЕСИ ТА БЕЗПЕКОВИЙ ВИМІР

Герман Денис Вадимович
Цифрова економіка України як драйвер повоєнного відновлення *113*
Дудніченко Артур Олегович
Механізми державного управління банківською системою України в умовах післякризового відновлення економіки *114*
Осипчук Антоніна Віталіївна, Кузюк Марія Григорівна
Цифрова юстиція в Україні: перспективи трансформації судової системи *117*
Андрескул Карина Юріївна
Державна молодіжна політика як інструмент зміцнення національної єдності в умовах безпекових загроз *118*
Звєрєвич Юлія Олександрівна
Місцеві бюджети як джерело фінансування післявоєнного відновлення територій (на прикладі Київської області) *120*
Міщенко Олена Олександрівна
Моніторинг як інструмент забезпечення доброчесності публічних закупівель в реалізації програми Ukraine Facility *123*
Терещенко Ольга Валеріївна
Економічні засади державної політики у сфері охорони праці в умовах війни в Україні *126*
Фреюк Ірина Володимирівна
Роль громадянського суспільства у відродженні України: безпековий вимір і конкурентоспроможність *128*
Чаговець Ірина Ігорівна
Інституційна довіра як індикатор конкурентоспроможності державної політики відновлення *132*
Чворун Каміла Геннадіївна
Державна політика утвердження української національної та громадянської ідентичності в регіональному вимірі *133*
Вартанов Станіслав Олександрович
Підвищення ефективності управління персоналом у публічній службі України *137*
Гнатюк Андрій Дмитрович
Удосконалення механізмів громадського контролю та відкритості влади *140*
Новак Богдан Петрович
Цифровізація місцевого самоврядування в Україні *143*
Петров Іван Віталійович
Державна політика у сфері служби в органах місцевого самоврядування: виклики воєнного стану та пріоритети для відродження України *144*

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

ПЛАТФОРМА ІННОВАЦІЙНІ УПРАВЛІНСЬКІ ПРАКТИКИ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Анненкова Юна Геннадіївна
Інноваційні підходи до модернізації бізнес-процесів в аграрному секторі України *149*

Безп'ятий Федір Михайлович
Вітчизняний і зарубіжний досвід управління стратегічною інноваційною діяльністю *151*

Глагола Марія Олександрівна
Комплексний підхід до управління адаптацією бізнес-організації до кризових явищ *153*

Глущук Вікторія Вікторівна
Процес управління цифровою трансформацією бізнес-організації *156*

Гнатюк Аліна Володимирівна
Основні підходи та інструменти управління лояльністю клієнтів бізнес-організації в конкурентному середовищі *158*

Гусан Дарина Юріївна
Зарубіжний досвід управління диверсифікацією діяльності бізнес-організацій *161*

Доброноженко Вероніка Анатоліївна
Сучасні підходи вдосконалення товарного асортименту підприємства *162*

Загородній Максим Олександрович
Agile-підхід в управлінні сучасними організаціями *165*

Ільченко Богдан Ярославович
Управління освоєнням виробництва нової продукції бізнес-організації *167*

Кондратюк Анна Олегівна
Інструменти та процес розроблення конкурентної стратегії бізнес-організації *169*

Куліш Анастасія Миколаївна
Використання соціальних мереж в управлінні лояльностю клієнтів в умовах цифровізації *171*

Музиченко Олег Васильович
Унікальна торговельна пропозиція як інструмент формування конкурентної переваги бізнес-організації *173*

Правдюк Владислава Михайлівна
Особливості організації операційної діяльності підприємства в умовах економічної нестабільності та технологічної трансформації *176*

Скорецька Анастасія Денисівна
Інструменти та методи управління якістю бізнес-процесів підприємства *178*

Цивілюк Владислав Юрієвич
Управління витратами у бізнес-організаціях: проблеми та рішення *180*

Черняк Олег Віталійович
Система управління розвитком персоналу в організаційній структурі торговельного підприємства *182*

Штифаненко Дарія Валеріївна
Стійкість бізнесу: виклики та шляхи забезпечення під час війни *184*

Шуляка Вячеслав Валерійович
Модернізація та трансформація як елементи організаційного розвитку: критерії вибору та управлінські підходи *186*

Якубовська Аліна Олександрівна
Практичне застосування Agile-підходу в управлінні, його переваги та виклики *188*

Орлова Ірина Вікторівна
Програми адаптації демобілізованих працівників як інструмент інтеграції в систему управління персоналом підприємства *190*

Правдін Іван Олександрович
Моделювання комунікаційних стратегій реінтеграції ветеранів *192*

Ткаченко Іван Олександрович
Комунікаційна взаємодія структурних підрозділів у системі інтегрованого планування як чинник підвищення ефективності управлінських рішень *194*

КАФЕДРА ЕКОНОМІЧНОЇ ТЕОРІЇ

ПЛАТФОРМА
ПОВОЄННА ІННОВАЦІЙНА ТРАНСФОРМАЦІЯ УКРАЇНИ

***Гаврилюк Діана* Олександрівна**
Аналітика впливу зовнішніх чинників на національний фондовий ринок *196*
Котенок Анастасія Андріївна
Оптимізація валютної політики для стимулювання експорту в національній економіці *198*
Москаленко Єлизавета Віталіївна
Інфляція: динаміка та світові практики протидії *200*
Музичук Катерина Русланівна
Вплив реклами на цінову еластичність *202*
Мироненко Ігор Олександрович
Світовий ринок нафти: цінова ретроспективна та тенденції розвитку *203*
Переправка Тетяна Юріївна
Нерівність в розподілі доходів: методики визначення та шляхи заниження *206*
Постоюк Юля Олександрівна
Інноваційна трансформація ринку праці в Україні *209*
Сеник Андрій Григорович, Охонько Сергій Сергійович
Ірраціональність VS раціональності у споживчій поведінці *212*
Смирнова Анастасія Олександрівна
Роль міжнародних бізнес-партнерств у відбудові економіки України *214*
Тимчина Олена Олександрівна
Сучасні тенденції зміни ринку товарів і послуг в Україні *216*
Христиченко Марія Вікторівна
Сучасні реалії митної політики та її вплив на міжнародний бізнес *218*
Шкурко Анна Василівна
Модель підприємця за Йозефом Шумпетером та її сучасний дизайн *220*
Бабіченко Олена Володимирівна
Аграрні підприємства як основа регіонального розвитку: інноваційні рішення для конкурентоспроможності України *223*
Колодій Яніс Володимирович
Аналіз впливу глобальних трендів на економічне відновлення України: аналітичний підхід до формування конкурентної стратегії *226*
Михайлишин Лілія Іванівна
Поведінкова економіка як інструмент сталого розвитку: інноваційні рішення для конкурентоспроможної України *228*
Овсяннікова Дар`я Олегівна
Інфляція як явище економічної нестабільності: стратегічні рішення для економічного відродження України *230*
Оніщенко Богдан Вікторович
Державна політика у сфері післявоєнного відновлення ринку нерухомості *232*
Стриця Альона Андріївна
Роль цифрової економіки у забезпеченні конкурентоспроможності України в умовах повоєнного відновлення *234*
Чередник Володимир Миколайович
Інноваційна політика як інструмент економічної безпеки держави *236*

Якимчук В. О.
«Бізнес-економіка», 1 рік магістратури
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва
Шергіна Л.А.

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Військове вторгнення та тривалий воєнний стан в Україні змінив правила ведення бізнесу, а також висунув перед підприємствами нові виклики, які потребують негайної адаптації. Підприємства опинилися в умовах глибокої економічної та соціальної турбулентності: зростання невизначеності, ризики для життя і здоров'я працівників, обмеження логістичних можливостей, скорочення попиту на продукцію та послуги. У таких умовах особливо гостро постала проблема забезпечення безперервної та ефективної праці персоналу — як одного з ключових чинників функціонування та виживання підприємства.

Актуальність теми зумовлена потребою пошуку ефективних моделей управління персоналом в екстремальних умовах, адаптації систем мотивації, а також розробки нових інструментів залучення, утримання і підтримки кваліфікованих працівників. Воєнні дії не лише призводять до втрат трудового потенціалу в кількісному та якісному вимірах, але й змінюють ментальні установки працівників, посилюють тривожність, знижують продуктивність через підвищений рівень стресу. Водночас ефективне управління людськими ресурсами здатне мінімізувати ці наслідки, сприяючи підвищенню мотивації та збереженню продуктивності.

Метою даного дослідження є аналіз впливу воєнного стану на організацію праці та трудову мотивацію, виявлення основних факторів, які впливають на ефективність персоналу в кризових умовах, а також розробка практичних рекомендацій щодо підвищення стійкості та продуктивності працівників. Основою дослідження є наукові методи, серед яких доцільно виділити: аналіз і синтез, порівняння, ідеалізацію та абстрагування, а також систематизацію та узагальнення.

Дослідженню теоретичних та методичних аспектів управління ефективністю праці на підприємстві, а також оцінки ефективності використання персоналу присвячено велику увагу в наукових працях таких авторів, як Богдан А. В., Герасименко О., Голець С., Коваленко Ю., Когут І., Онікієнко Н. В., Остряніна С. В., Потапенко А., Скитьова Г. С., Черевань І.. Результати опрацювання наукових праць зазначених авторів підтверджують, що питання залишається актуальним та доцільним для глибшого дослідження.

Вивчення сучасної фахової літератури свідчить, що в умовах воєнного стану ключовим чинником забезпечення ефективності праці персоналу стає адаптивна система мотивації. Скитьова Г.С. та Богдан А.В. ще у 2014 р. акцентували увагу на потребі гнучких механізмів

стимулювання в періоди кризи, вказуючи, що саме нематеріальна мотивація (визнання, залученість, атмосфера довіри) часто є більш дієвою за фінансову [1]. У новіших дослідженнях Череваня І., Коваленка Ю. та Голеця С. йдеться про трансформацію систем мотивації під впливом воєнних реалій, де перевага надається командній взаємодії, гнучкому графіку, психологічній підтримці персоналу [2]. Онікієнко Н.В. підкреслює, що саме поєднання адаптивного управління і цілеспрямованої мотиваційної політики забезпечує стійке функціонування підприємств навіть у надзвичайних умовах [3].

Значний внесок у розкриття мотиваційних домінант зробили Герасименко О. та Потапенко А., які дослідили, як трансформація ринку праці України змінила пріоритети

працівників — на перший план вийшли безпека, стабільність, соціальна захищеність [4]. Подібні висновки робить і Когут І., підкреслюючи роль емоційного лідерства і командної згуртованості в інноваційних проєктах в умовах війни [5]. У свою чергу, Остряніна С.В. звертає увагу на соціально-психологічні особливості мотивації, зокрема потребу в емоційній підтримці та відчутті значущості праці. Західні джерела (The American Prospect; Engage for Success) підтверджують цю тенденцію: у кризових ситуаціях ефективність персоналу значною мірою залежить від лідерства, довіри та комунікації, що створює нові підходи до управління кадрами у воєнний час. Проблема ефективності праці персоналу в умовах воєнного стану набула критичного значення для українських підприємств. Масове переміщення працівників, руйнування інфраструктури, загрози безпеці, психологічне виснаження – ці фактори істотно впливають на функціонування бізнесу та продуктивність праці.

Згідно з дослідженням Скитьової Г.С. та Богдана А.В., ще до повномасштабної війни українські підприємства стикалися з труднощами у формуванні ефективних мотиваційних систем. У кризові періоди (наприклад, економічна криза 2008–2009 рр.) значно зростала роль нематеріальної мотивації, гнучкого управління персоналом і адаптивного лідерства. Проте сьогоднішні виклики є безпрецедентними: підприємства повинні не лише забезпечити безперервність діяльності, а й підтримувати залученість, працездатність і мотивацію персоналу в умовах постійної небезпеки. Онікієнко Н.В. акцентує увагу на тому, що для переробних підприємств, які є критичними для економіки, основними викликами стали нестабільність логістичних ланцюгів, дефіцит кадрів і зростання навантаження на менеджмент. Її дослідження свідчить про потребу у перебудові управлінських систем на принципах гнучкості, децентралізації, використання дистанційного формату роботи й морального стимулювання персоналу [6].

Аналіз сучасної української практики вказує на те, що значна частина підприємств уже почала впроваджувати нові підходи до мотивації персоналу: психологічна підтримка, програми наставництва, залучення працівників до прийняття рішень, визнання соціальної значущості їхньої праці. Проте ці кроки нерідко залишаються фрагментарними, без цілісної стратегії, що знижує їхню ефективність.

Однак варто відзначити, що сучасна економічна думка швидко реагує на виклики воєнного часу. Роботи авторів, які були проаналізовані, окреслюють нові домінанти мотивації персоналу: потреба в стабільності, гнучкості, прозорості комунікації, доступності підтримки. Позитивною є також поява тренду на внутрішню мобільність персоналу, що дозволяє краще розподіляти навантаження між командами й ефективно використовувати наявні ресурси.

Вивчення світового досвіду підтверджує, що в умовах війни або глибокої кризи саме гнучке управління й інвестиції в людський капітал забезпечують економічну стійкість. У період Другої світової війни США (The American Prospect) [7] змогли досягти стрімкого економічного зростання за рахунок масового залучення жінок до виробництва, створення гнучких форм зайнятості, активної підтримки працівників на рівні державної політики. Подібний підхід можна адаптувати в Україні через розвиток короткострокових програм перекваліфікації, підтримку підприємств у впровадженні гнучкого графіку та психологічного супроводу персоналу.

Підтвердженням цього є й дані британської ініціативи Engage for Success [8]: під час пандемії COVID-19 компанії, які зробили ставку на внутрішню комунікацію, емоційне

лідерство та ціннісне визнання працівників, змогли не лише зберегти продуктивність, а й покращити її.

Власне дослідження, що включає аналіз практик українських підприємств у різних галузях (переробна, легка промисловість, IT, логістика), дозволило сформулювати кілька ключових висновків:

- Гнучка організація праці – найефективніші компанії запровадили часткову або повну віддалену зайнятість, що дозволяє підтримувати продуктивність навіть в умовах переміщення працівників.
- Комунікація як інструмент мотивації – щотижневі брифінги, опитування, внутрішні чати сприяють формуванню довіри та залученості.
- Психологічна підтримка – введення штатних або зовнішніх психологів, тренінгів з емоційної стійкості знижує рівень вигорання.

Запропоновано створити державну програму «Мотивація-2025» (на основі порталу «Дія»), яка включатиме фінансову підтримку підприємств, що впроваджують програми емоційного добробуту, адаптивні графіки, навчання керівників принципам менеджменту персоналу. Також доцільно розробити законодавчі норми щодо мінімальних стандартів мотиваційної підтримки персоналу в умовах надзвичайної ситуації.

Таким чином, підвищення ефективності праці персоналу в умовах війни є складним, багатовимірним завданням. Воно потребує не лише змін у стратегіях підприємств, а й підтримки на макрорівні. Переорієнтація на гнучке управління, інвестиції у внутрішню комунікацію, психологічне благополуччя та командну згуртованість – ключ до збереження та підвищення ефективності української економіки в умовах воєнного стану. Світовий досвід підтверджує дієвість таких підходів, а національна практика демонструє потенціал їх адаптації до українських реалій.

Література

1. Скитьова Г. С., Богдан А. В. Мотивація персоналу на українських підприємствах в умовах кризи. 2014.
2. Черевань І., Коваленко Ю., Голець С. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. Сталий розвиток економіки. 2024. № 4(51). С. 104–109.
3. Онікієнко Н. В. Шляхи підвищення ефективності управління переробними підприємствами в умовах війни. 2023.
4. Герасименко О., Потапенко А. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023.
5. № 49.
6. Когут І. Аналіз факторів мотивації, які впливають на команди в інноваційних проєктах під час кризи та війни. Економіка та суспільство. 2022. № 40. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1456 (дата звернення 28.04.2025).
7. Остряніна С. В. Соціально-психологічні особливості забезпечення управління організацій в контексті моделей мотивації персоналу в умовах війни. Ефективна економіка. 2022. № 8.
8. The Way We Won: America’s Economic Breakthrough During World War II. The American Prospect, Bureau of Labor Statistics. URL: https://prospect.org/economy/way-we-won- america-economic-breakthrough-world-war-ii (дата звернення: 29.04.2025).
9. Why is Employee Motivation So Important In Crisis Situations?. Engage for Success. URL: https://engageforsuccess.org/articles/why-is-employee-motivation-so-important-in-crisis- situations (дата звернення: 30.04.2025).

Казнодій Є. В.
«Економіка підприємства», 4 курс
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – д. ф. з підприємництва, торгівлі та біржової діяльності,
доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва Кирилюк О.В.

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В ЕКОНОМІЧНИЙ ПРОСТІР УКРАЇНИ ЯК ІМПЕРАТИВ МАСШТАБОВАНОГО РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ

Сучасний економічний розвиток України супроводжується глибокими соціальними трансформаціями, які вимагають нових підходів до підтримки зайнятості, соціальної інтеграції та сталого підприємництва. Зростання нерівності, обмежений доступ до ринку праці для вразливих категорій населення, а також невизначеність у функціонуванні малого бізнесу формують запит на інноваційні підприємницькі моделі, серед яких соціальне підприємництво вирізняється як ефективний інструмент з подвійною - економічною та соціальною - метою. Малий бізнес в Україні стикається з дефіцитом фінансування, високим рівнем ризиків та обмеженими інституційними ресурсами. Водночас, країна має значний людський капітал, потужні громадські ініціативи та зростаючий запит на соціально значущі проєкти. Особливої актуальності набуває дослідження потенціалу масштабування соціальних підприємств в Україні як стратегічного напрямку розвитку бізнес-економіки, здатного забезпечити не лише фінансову стійкість, а й системне вирішення соціальних проблем. Практичне значення дослідження полягає у визначенні стратегічних механізмів масштабування соціальних підприємств, які можуть бути інтегровані в економічну політику розвитку малого бізнесу в Україні. Запропоновані інструменти, зокрема фінансово обґрунтовані бізнес-моделі, можуть бути адаптовані до діяльності підприємств у регіонах, що потребують соціально-економічної реінтеграції. Результати можуть стати основою для розробки цільових програм підтримки соціального підприємництва та стимулювання місцевих ініціатив у громадах.

Дослідження базується на комплексному підході, що поєднує методи системного та структурного аналізу, порівняльного вивчення міжнародного досвіду, фінансового моделювання. Застосовано також метод логічного узагальнення для формування висновків, бібліометричний аналіз для відбору наукових джерел.

Соціальне підприємництво у світовому науковому дискурсі визначається як діяльність, що має на меті створення позитивного соціального впливу з одночасною фінансовою життєздатністю. За Дж. Дізом [1, с.4], соціальні підприємці - це агенти змін, що використовують інноваційні бізнес-моделі для подолання глибоких соціальних проблем. А. Ніколлс [2] наголошує, що стійке соціальне підприємництво є інтегративною практикою, що вимагає не лише економічної, а й культурної, правової підтримки. Водночас Д. Борнштейн і С. Девіс [3] визначають соціальне підприємництво як ключову відповідь на провали традиційних інститутів у вирішенні проблем нерівності, бідності та соціального відчуження.

В українських дослідженнях проблема соціального підприємництва розглядається переважно з акцентом на зайнятість вразливих груп (Наумова М. [4, с. 37-38], Солопун Н. [5, с. 260]), пошук моделей самофінансування (М. В. Руда, О. Г. Мельник, В. Р. Сохан [6, с. 134-135]) та інтеграцію бізнесу і громади. Павлівський Є. [7, с.25] та Голтвянська Ю.В. [8, с.32] акцентують увагу на масштабуванні як складному трансформаційному процесі, що вимагає стратегічного управління, зміни бізнес-моделі та розширення каналів фінансування. У більшості публікацій підкреслюється потреба в чіткій законодавчій базі та інституційній підтримці, що є передумовою для розширення впливу соціальних підприємств.

Соціальне підприємництво є критично важливою складовою сучасної економіки, оскільки забезпечує одночасне досягнення економічних і соціальних цілей. Воно сприяє подоланню безробіття, соціальній інтеграції вразливих категорій населення, зниженню соціальної

напруги та підвищенню рівня інклюзивності на ринку праці. Завдяки підприємницькому підходу до вирішення соціальних проблем, такі організації генерують власні доходи та забезпечують фінансову самостійність, що робить їх стійкими до економічних коливань. У багатьох європейських країнах соціальні підприємства становлять 5–10% ВВП і забезпечують мільйони робочих місць, водночас виконуючи функції, які традиційно покладались на державу [9]. В умовах України соціальне підприємництво також відіграє роль "соціального буфера", компенсуючи дефіцит державної підтримки в сферах охорони здоров'я, освіти, допомоги постраждалим від війни тощо. Його розвиток сприяє формуванню соціального капіталу, зміцненню локальних економік і формуванню довіри в суспільстві. Окрім того, такі підприємства можуть стати каталізатором децентралізованого економічного зростання, особливо в регіонах, де великі інвестори не готові працювати через високі ризики.

Однак розвиток соціального підприємництва в Україні гальмується низкою системних бар'єрів, серед яких найсуттєвішим є відсутність чіткого правового визначення цього типу економічної діяльності. Наразі соціальні підприємства змушені реєструватися як звичайні ТОВ, громадські або благодійні організації, що не дозволяє їм отримувати цільову інституційну підтримку або пільги. Відсутність законодавчого статусу також ускладнює доступ до фінансування: українські банки, інвестори й донори часто не мають чітких критеріїв для оцінювання таких проєктів, а держава - механізмів підтримки. Проблемою залишається і низький рівень поінформованості суспільства про природу соціального підприємництва, що стримує зростання попиту на його продукти й послуги. Ще один важливий виклик - складність вимірювання соціального впливу: на відміну від фінансових результатів, соціальні показники часто залишаються неформалізованими, що ускладнює звітність і роботу з донорами. Таким чином, без комплексного підходу до правового, фінансового та освітнього забезпечення розвиток соціального підприємництва в Україні залишається фрагментарним і обмеженим в масштабуванні.

Якісний практичний досвід розширення соціального підприємництва спостерігається в країнах-членах Європейського Союзу з 2000-х років і до сьогодні. У Великій Британії з 2005 року прийнята правова форма Громадської компанії інтересів (CIC), де компанії можуть поєднувати бізнес та соціальну мету, забезпечуючи податкові пільги, доступ до спеціальних фондів та преференції в державних закупівлях. Згідно зі статистикою 2020 року, понад 70 тисяч CIC генерували приблизно 24 мільярди фунтів стерлінгів на рік та створювали приблизно 1 мільйон робочих місць [10, с. 22-24]. В Італії соціальні кооперативи, що діють з 1990-х років, бувають двох видів: тип А — надання соціальних послуг, тип Б — трудова інтеграція. У Трентіно-Альто-Адідже понад 15% соціальних послуг реалізуються через такі кооперативи. Вони отримують державні замовлення, пільгові кредити, а також підтримку регіонального уряду. France Active працює у Франції та інвестує в соціальні підприємства з гарантованою соціальною відповідальністю. У Німеччині існує багато фондів впливу, таких як BonVenture, які інвестують у соціальні стартапи з глибоким соціальним впливом. Бельгія, Нідерланди та Фінляндія розробили системи сертифікації та рейтинги соціальних підприємств, які визначають доступ до преференцій та державних ресурсів.

Соціальне підприємництво в умовах України виступає не лише інструментом підтримки вразливих категорій населення, але й каталізатором сталого економічного зростання на рівні громад та держави загалом. Його значення виходить за межі соціального ефекту - воно формує додану вартість у секторах послуг, виробництва, туризму, освіти, зміцнює місцеві економіки, сприяє інклюзивності ринку праці та підвищенню громадянської активності. Результати дослідження доводять, що соціальні підприємства мають потенціал для масштабування, особливо у сферах, орієнтованих на локальні ресурси та соціальні інновації.

Подальший розвиток соціального підприємництва в Україні неможливий без чіткої державної підтримки. На основі вивченого європейського досвіду сформульовано низку пропозицій. Зокрема: створення окремого правового статусу для соціального підприємства, який би надавав пільги, доступ до державних тендерів, податкові знижки; запровадження механізмів фінансування через інституційні фонди, грантові програми, соціальні облігації;

формування системи оцінки та сертифікації соціального впливу; підтримка регіональних кластерів соціального підприємництва в межах громад. Адаптація успішних практик ЄС має значний потенціал в умовах післявоєнного відновлення економіки України.

Література

1. Dees J. G. The Meaning of Social Entrepreneurship. Kauffman Foundation and Stanford University, 1998. 6 p.
2. Nichollss A. Playing the field: A new approach to the meaning of social entrepreneurship. Social Enterprise Journal, 2 (1), 2006. 5 p.
3. Bornstein D., Davis S. Social Entrepreneurship: What Everyone Needs to Know? Oxford University Press, Kindle Edition, 2010. 176 p.
4. Наумова М. Сутність соціального підприємництва та його роль у соціально-економічному розвитку суспільства. Україна: аспекти праці. Соціальна політика, 4, 2014. С. 34–39.
5. Солопун, Н. М. Маркетингові складові підприємницького потенціалу як підґрунтя до масштабування бізнесу. Modern Economics, 14, 2019. С. 258-263.
6. Руда, М. В., Мельник, О. Г., Дубнер, Д. Г. Масштабування бізнесу: міжнародні стратегії експансії. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку, 11 (1), 2024. С. 134-144.
7. Павлівський, Є. К. Масштабування бізнесу в умовах розвитку зовнішньоекономічної діяльності. Держава та регіони, 2024. С. 24-30.
8. Брінь, П. В., Голтвянська, Ю. В. Стратегія розвику підприємства: сутність та класифікація. Підприємництво та інновації, 21, 2021. С. 31-34.
9. Why the social economy is key to rebuilding Ukraine. World Economic Forum, 2022. URL: https://www.weforum.org/ (дата звернення 30.04.2025)
10. Соціальне підприємництво в Україні: Економіко-правовий аналіз / ред. І. Каменко. Київ: EU4youth, 2020. 37 с.

Шайдець К. О.
«Економіка», 1 рік магістратури
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – доктор філософії з підприємництва, торгівлі та біржової діяльності,
доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва Якушева Н.В.

ЕКОНОМІЧНА СТІЙКІСТЬ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Сучасні умови, в яких функціонують підприємства, характеризуються нестабільністю, динамічними змінами та багатофакторністю. Воєнні стани, економічні кризи, посилення конкуренції, швидкі науково-технічні зміни, глобально-економічні, соціальні та екологічні трансформації формують нові ризики з якими стикаються організації. Перед сучасними суб'єктами господарювання постає завдання не тільки виживати в цих умовах, але й забезпечувати економічну стійкість для ефективного функціонування.

Метою дослідження є систематизація вже наявних підходів до визначення сутності економічної стійкості, обґрунтування теоретико-методологічних засад і прикладних аспектів формування економічної стійкості підприємств.

Актуальність дослідження зумовлено зростанням зовнішніх загроз, що вимагає від бізнесу підвищеної гнучкості й здатності оперативно адаптуватися до нових викликів. У цьому

контексті економічна стійкість підприємства виступає ключовою умовою його стабільного та ефективного функціонування, забезпечуючи здатність не лише виживати в умовах кризи, а й розвиватися у довгостроковій перспективі. Економічна стійкість підприємства також виступає ключовим фактором, що забезпечує його здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, зберігати стабільність операційної діяльності, раціонально використовувати наявні ресурси, утримувати конкурентоспроможність і досягати стратегічних цілей у майбутньому. Вона включає не лише фінансову рівновагу, але й передбачає здатність до впровадження інновацій, ефективного стратегічного управління, своєчасного реагування на ризики та конструктивної взаємодії з зовнішніми зацікавленими сторонами. Тому на данний час є актуальним питання дослідження сутності, узагальнення методів та підходів до оцінки економічної стійкості, та визначення шляхи її забезпечення.

У процесі дослідницької діяльності для досягнення поставленої мети були використані прикладні інструменти емпіричного та теоретичного дослідження. Загальні методи дослідження, які використовуються і на емпіричному, і на теоретичному рівнях, такі як аналіз та синтез, порівняння та класифікація дали змогу визначити сутність економічної стійкості та її роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємства.

Багато відчизняних та зарубіжних науковців займалось вивченням підходів до розуміння економічної стійкості підприємства, однак кожний з них має свою точку зору щодо цього питання. Можна виділити декілька дотичних підходів, наприклад: Сімех Ю., Бланк І., Солоу Р., Янг Л., Колодзієв О., Нужний К., Сітак І., Івахненко А. для розгляду поняття «економічна стійкість» застосовують підхід «steady state». При такому підході економічну стійкість розгладають як певний стан динамічного розвитку суб'єкта господарювання, за якого забезпечується збереження збалансованості соціально-економічних параметрів системи в умовах дії внутрішніх і зовнішніх дестабілізуючих чинників. Семенов А., Деркач А., Мельник Л., Ареф'єва О., Городянська Д. є прихильниками підходу "sustainable development" . Даний підхід передбачає врівноваження економічних, екологічних та соціальних цілей діяльності підприємства, при цьому темпи економічного зростання не повинні перевищувати темпи відтворення природніх ресурсів, а основним показником є покращення якості життя.

Економічну стійкість деякі науковці прирівнюють до фінансової стійкості. Так Кульбака Н., Коротков Є., Масленко Ю., Левицький В. вважають, що економічну стійкість підприємства необхідно розглядати зі сторони фінансового стану, при цьому стабільне отримання прибутку є важливим показником фінансової стійкості, оскільки створюються можливості для вільного маневрування, підвищення надійності та стабільності процесів діяльності підприємства. Гаррорд Р., Міль Дж., Шандова Н., Шумпетер Й., Морріс Д., Котлер Ф. в свою чергу, є прихильниками підходу «sustained positive economic growth», який передбачає, що економічна стійкість полягає в максимальному зростанні економіки, при цьому відхилення економічної системи від рівноваги мінімальне.

Взявши до уваги всі основоположні ознаки та характеристики, сформульовано визначення економічної стійкості підприємства. Економічна стійкість підприємства – це 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, процесів та стейкхолдерів, ефективного стратегічного планування, запобігання ризиків, інтеграції інновацій з метою забезпечення довгострокового розширеного відтворення, конкурентоспроможності та зростання ринкової вартості [1, с.73].

Ефективність діяльності підприємства та його стабільний розвиток залежить передусім від управлінських рішень, що приймаються на всіх рівнях організаційної ієрархії та в межах усіх функціональних підсистем підприємства. Тому економічну стійкість підприємства необхідно розглядати як сукупність складових, які можна ідентифікувати за основними підсистемами підприємства:

1) Фінансова стійкість – одна з найважливіших складових економічної стійкості, оскільки формується в процесі виробничо-економічної діяльності. Відображає здатність компанії

забезпечувати платоспроможність і стабільні грошові потоки, незважаючи на зовнішні економічні коливання. Це залежить від ефективного управління капіталом, кредитної політики, інвестиційної стратегії та прибутковості компанії. [2, с.146]

2) Виробнича складова відображає здатність забезпечувати випуск продукції необхідної якості й кількості, сприяючи зростанню рентабельності та досягненню беззбитковості виробництва. Для її оцінки доцільно аналізувати стан та ефективність використання активної частини основних фондів, залучених у виробничий процес.

3) Кадрова складова забезпечує ефективну діяльність підприємства за допомогою висококваліфікованих працівників, які можуть оптимально використовувати свій потенціал.

4) Організаційна складова стійкості відображає стабільність внутрішньої організації підприємства. Якщо система управління, поділу повноважень для прийняття рішень здатна оперативно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, то організаційну структуру можна вважати стійкою. [3, с.222]

5) Маркетингова складова стійкості охоплює налагодження ефективного механізму аналізу ринку, визначення стратегій оптимізації асортименту продукції, впровадження результативної цінової політики, розвиток мережі збуту та розширення ринкової частки підприємства.

6) Інвестиційна складова є важливою частиною економічної стійкості підприємства і означає здатність залучати та ефективно використовувати власні, позикові чи залучені інвестиційні ресурси.

7) Інноваційна складова передбачає здатність підприємства постійно вдосконалювати свою діяльність за допомогою новітніх розробок.

8) Соціально-екологічна складова передбачає, що сучасні підприємства враховують вплив своєї діяльності на суспільство та довкілля, дотримуються екологічних стандартів та соціальної відповідальності.

Наведені складові стійкості відображають різні аспекти стану та розвитку організації, вони тісно взаємопов’язані між собою й разом впливають на ключовий показник економічну стійкість. Тому можна стверджувати, що саме комплексний підхід до забезпечення економічної стійкості може забезпечити ефективне функціонування підприємства.

Таким чином, економічна стійкість є основою ефективного функціонування підприємства в сучасних умовах. Економічна стійкість є комплексним станом підприємства, при якому воно може протистояти негативному впливу зовнішніх і внутрішніх факторів при цьому незмінюючи свою структуру та динаміку функціонування, що дає можливість розвиватися та досягати цілей. Встановлено, що забезпечити ефективне функціонування підприємства можливо тільки при комплексному підході, оскільки економічна стійкість включає в себе низьку складових, що відіграють важливу роль в результативності діяльності підприємства.

Література

1. Беліменко О. Економічна стійкість підприємства. *Scientia fructuosa*. 2024. Т. 154, № 2. С. 63–77. URL: https://doi.org/10.31617/1.2024(154)04 (дата звернення: 01.05.2025).

2. Хахалєв Д., Гагарінов О. Економічна стійкість підприємства як основа сталого розвитку в умовах глобальних змін. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 3. С. 145–151. URL: https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-19 (дата звернення: 01.05.2025).

3. Ястремська О. М., Ястремська О. О. Поняття економічної стійкості підприємства та її кількісне оцінювання. *Business Inform*. 2020. *Т. 11, № 514. С. 220–230. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-220-230 (*дата звернення: 01.05.2025).

Харченко В. С.
«Маркетинг», 1 курс
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник — к. е. н., доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва Кузьомко В. М.

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СТАРТАПІВ В УКРАЇНІ

Вступ. Сучасна Україна переживає складні економічні часи, які супроводжуються зниженням основних соціально-економічних показників (низький рівень життя значної частини населення, зростання рівня безробіття, відтік талантів). Світовий досвід розвинених країн демонструє, що ефективним шляхом виходу з економічного застою та підвищення конкурентоспроможності є відмова від застарілих моделей розвитку на користь впровадження сучасних інноваційних технологій, заснованих на прогресивних ідеях. У цьому контексті стартапи виступають як інноваційна форма підприємництва, що відіграє ключову роль у стимулюванні технологічного розвитку, економічного зростання та зміцненні позицій держави на глобальному ринку. За даними глобальної статистики, у світі щосекунди виникає три нових стартапи, що свідчить про стрімке зростання попиту на цю динамічну та креативну сферу економіки [1].

Станом на сьогодні Україна має значний людський капітал у сфері ІТ та інженерії, що створює потенціал для розвитку стартап-екосистеми. Водночас, повномасштабна війна спричинила нові виклики: відтік талантів, зниження інвестиційної активності, невизначеність середовища, зменшення внутрішнього ринку та загрози фізичній інфраструктурі.

Метою даного дослідження є виявлення основних проблем, з якими стикаються українські стартапи, а також перспектив їхнього розвитку з урахуванням реалій сьогодення.

Методи дослідження. У роботі використано системний і структурно-функціональний підходи; методи SWOT-аналізу для оцінки сильних і слабких сторін стартап-середовища України, а також загроз і можливостей його розвитку, порівняння та узагальнення.

Огляд фахової літератури. Проблематиці стартапів присвячено чимало праць українських та зарубіжних дослідників. Вітчизняними науковцями, які останні роки розглядають тему розвитку стартапів є: Кохан М.О., Мазур А.В., Кравченко М.О., Бояринова К.О, Подольчак Н.І., Ситник Н.І., Яцкевич І.В., Петрашевська А.Д., Кемарська Т.Г. Зокрема, Т. Васильєва та О. Титаренко вказують на нестачу інституційної підтримки, відсутність сталої податкової політики, а також низький рівень фінансової грамотності серед молодих підприємців. Водночас, вони наголошують на конкурентній перевазі України в особі ІТ-спеціалістів, які здатні створювати якісні технологічні продукти, що цінуються на глобальному ринку. Окрім вчених, тему стартапів досліджують інвестори і самі стартапери, які діляться своїм досвідом та успіхом: Юрій Романюха, Анна Білик, Іван Петренко та багато інших.

З огляду на стрімкий розвиток науково-технічного прогресу та цифровізацію економіки, стартапи стають дедалі популярнішими, тож проблема їхнього розвитку в Україні набуває все більшої актуальності і потребує постійного вивчення та аналізу.

Результати дослідження. Основні проблеми розвитку стартапів в Україні можна згрупувати у кілька блоків:

1. Інституційні обмеження – нестабільність законодавства, податкова невизначеність, низький рівень захисту інтелектуальної власності. Підприємці часто не впевнені у збереженні прав на власні розробки, що ускладнює залучення інвесторів. (Пропозиції по вирішенню: створити стабільне правове середовище через запровадження довгострокових стратегій у сфері підприємництва; розробити спеціальні закони для стартапів із спрощеною процедурою реєстрації та прозорістю податкової політики; активізувати співпрацю з міжнародними організаціями, які мають досвід у створенні ефективних правових механізмів для підтримки інновацій)

2. Фінансові бар'єри – обмежений доступ до венчурного капіталу, складність отримання банківських кредитів, відсутність механізмів державного гарантування для ризикових інвестицій. (Пропозиції по вирішенню: створення державного спецфонду підтримки стартапів, який гарантуватиме часткове покриття ризиків для інвесторів; стимулювати банки до розробки спеціальних кредитних програм із відтермінованим погашенням або нижчими ставками; залучення міжнародних донорів та розвиток платформ для краудфандингу, які дозволять стартапам отримати фінансування напряму від зацікавлених осіб).

3. Кадрові труднощі – через війну та міграцію Україна втратила частину своїх ІТ-фахівців та підприємців [2]. Молоді стартапи стикаються з конкуренцією за кваліфіковані кадри навіть усередині країни, зокрема з боку міжнародних компаній, що відкривають офіси в Україні. (Пропозиції по вирішенню: створити програми повернення та заохочення ІТ-фахівців до праці в Україні через податкові пільги, безкоштовне житло або гранти; посилити партнерство між стартапами та ВНЗ для підготовки спеціалістів, адаптованих до потреб інноваційного бізнесу; розвивати дистанційні формати роботи, що дозволить залучати українських спеціалістів, які тимчасово перебувають за кордоном).

4. Психологічна невизначеність – тривалий стан стресу, висока відповідальність, відсутність стабільності та чіткого прогнозування майбутнього стримують ініціативу молодих підприємців. (Пропозиції по вирішенню: підтримка психологічного здоров'я підприємців як частина державно-громадської політики шляхом створення мережі безкоштовних консультацій, коучингових програм, груп підтримки для молодих підприємців, що сприятиме зменшенню відчуття самотності та невпевненості; популяризація історій успіху українських стартапів у складних умовах для прикладу та зниження рівня тривожності серед нових підприємців).

Водночас спостерігаються і позитивні тенденції. Згідно з міжнародним рейтингом країн за кількістю стартапів Україна займає 46 місце у світі із 151-го із показником в 238 стартапів (для порівняння: у Польщі дієвими є 127) [3]. Найуспішнішими українськими стартапами є: Depositphotos, GitLab, Coursmos, Terrasoft, Petcube, Grammarly. Найбільша частка стартапів припадає на ІТ-сферу. Саме ця галузь є п'ятою за обсягами експорту у країні. Найрезультативнішими бізнесами у цій сфері є Growth Up, Happy Farm, iHub, Polyteco, VOOMY, Eastlabs.

Повномасштабне вторгнення внесло негативні наслідки у плани розвитку стартап-екосистеми, проте Україна продовжує займати високі місця в світових рейтингах, а саме: топ-10 націй з найбільшою кількістю засновників юнікорнів (без американських) [4]. Крім того, українські стартапи дедалі частіше проходять акселерацію в міжнародних програмах (Startup Wise Guys, Google for Startups, Seedstars тощо), що сприяє їхньому виходу на глобальні ринки. Досвід країн Центрально-Східної Європи, зокрема Польщі та Естонії, засвідчує ефективність запуску державних акселераційних програм, надання податкових пільг для інвесторів, створення спеціалізованих хабів і розвиток стартап-освіти. Ці моделі вже частково запроваджуються в Україні через діяльність Ukrainian Startup Fund, UNIT.City та інших платформ, однак потребують масштабування та системної підтримки. Варто відмітити, що держава поступово розширює підтримку — зокрема через грантові програми (наприклад, програма "єРобота"). Сумно констатувати, але саме війна актуалізувала запити на інноваційні рішення в сферах оборони (Ark Robotics, Zvook, Falcons та ін.), логістики (DOT, Cargofy), медицини (Esper Bionics, Da Vinci Wolves) та енергетики (SolarGaps, Ultra-botics), що відкриває нові ніші для стартапів. Проте перспективними стартапами в Україні є не лише проєкти defense-tech. Великий інтерес для західних венчурних фондів становлять українські проєкти в галузі ШІ, EdTech та B2B [5].

Висновки. Отже, стартапи відіграють ключову роль у формуванні економічного, технологічного та соціального майбутнього України. Однак їхній розвиток стримується інституційними, фінансовими та кадровими бар'єрами, такими як: нестабільність середовища, брак інвестицій, відтік талантів і фрагментарність розвитку інноваційної інфраструктури.

На нашу думку, стартапи складають основу майбутнього розвитку України. Адже саме вони: формують нову культуру підприємництва, базовану на інноваціях, самостійності та відповідальності і стимулюють технологічний прогрес, швидко реагуючи на глобальні тренди; створюють нові робочі місця, залучають молодь і сприяють зменшенню відтоку інтелектуального капіталу за кордон (мотивують талановиту молодь залишатися в Україні, реалізовувати свої ідеї тут і розвивати власну справу); сприяють залученню іноземних інвестицій (глобальні інвестори все частіше звертають увагу на українські інноваційні проєкти, що є джерелом валютних надходжень, а також підвищує довіру до економіки країни).

Отож для успішного розвитку стартапів в Україні потрібна послідовна та ефективна політика з боку держави, адже підтримка стартапів - це інвестиція в сильну, незалежну та прогресивну Україну.

Література

1. Нікі Л. Статистика стартапів: 20 дивовижних фактів, які вам потрібно знати у 2025 році. *Techstartups.* веб-сайт. URL: https://techstartups.com/2025/03/03/startup-statistics-20-surprising-facts-you-need-to-know-in-2025/ (дата звернення 17.04.2025).
2. Сідєльнікова А. «Клієнти не закривають угоди онлайн». Через війну українські стартапи переїздять за кордон, а їхні засновники мігрують. Чому це єдиний вихід. *Forbes.* 2025. №4. URL: https://forbes.ua/innovations/ne-zgaduvati-pro-ukrainu-cherez-viynu-ukrainski-startapi-pereizdyat-za-kordon-a-ikhni-zasnovniki-migruyut-chomu-tse-ediniy-vikhid-18042025-28981 (дата звернення 21.04.2025).
3. Global Startup Ecosystem Index 2024: Ukraine in the top 50. *Ukrainian Startup Fund.* 2024. веб-сайт. URL: https://usf.com.ua/en/global-startup-ecosystem-index-2024-ukraine-in-the-top-50/ (дата звернення 28.04.2025)
4. Добровольський В. Українська стартап-екосистема: місце у світі та роль у повоєнній відбудові. *Liga.net.* 2022. № URL: https://blog.liga.net/user/vdobrovolskyi/article/47930 (дата звернення 28.04.2025).
5. 2024: нові можливості та прогнози. *SPEKA.media.* веб-сайт. 2024. URL: https://speka.media/investicii-defense-tech-ukrayinski-startapi-2024-p6m2yo (дата звернення 2.05.2025).

Мельченко Є. А.
«Економіка підприємства», 4 курс
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник - доктор філософії з підприємництва,
торгівлі та біржової діяльності,
доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва Кирилюк О. В.

ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні умови функціонування українських підприємств характеризуються високим рівнем економічної невизначеності, динамічністю ринкових змін і зростанням зовнішніх та внутрішніх ризиків. У таких обставинах забезпечення належного рівня фінансової стійкості виступає не лише як важлива складова управління, а як ключовий чинник збереження ефективного функціонування підприємства. Фінансова стійкість дозволяє організації оперативно адаптуватися до змін, уникати кризових ситуацій і забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність. Метою данної роботи є визначення виливу фінансової стійкості на

ефективне функціонування підприємства. В роботі використано методи аналізу і синтезу, коефіцієнтний та порівняльний аналіз і елементи емпіричного дослідження.

Дослідженням фінансової стійкості та її впливом на діяльність підприємства займалися такі дослідники, як: А. Поддєрьогін, Н. Ковальчук, Кован, О. Ліснічук, та багато інших. Проте чимало підприємств досі не розуміють важливості фінансової стійкості, у функціонуванні підприємства. Одним із найважливіших чинників, що визначають ефективне функціонування підприємства і водночас виступають необхідною передумовою для його стабільної діяльності, є фінансова стійкість. У наукових дослідженнях наводяться різні інтерпретації терміну «фінансова стійкість», проте найбільш узагальнене його визначення звучить так: це здатність економічної структури підтримувати стабільність у динамічних умовах, відновлювати рівновагу у випадку функціональних збоїв і протидіяти впливу несприятливих зовнішніх обставин. Фінансова стійкість суб'єкта господарювання спирається на його здатність адаптуватися й розвиватися в умовах постійної ринкової мінливості, ефективно використовуючи наявні фінансові ресурси відповідно до своїх потреб і запитів ринку.

Це поняття має більш комплексний характер порівняно з традиційними фінансовими категоріями, такими як «кредитоспроможність», «рентабельність», «платоспроможність» тощо, оскільки воно охоплює системний підхід до оцінки результативності фінансової діяльності підприємства[1, с.27]. Таким чином, фінансова стійкість підприємства є станом його фінансових ресурсів, за якого воно здатне своєчасно та повністю виконувати всі взяті зобов'язання перед контрагентами, спираючись як на власні кошти, так і на залучені фінансові ресурси [2].

Для того, щоб ефективно управляти фінансовою стійкістю, потрібно чітко усвідомлювати значення одного з її базових компонентів – стабільної платоспроможності, яка забезпечується достатнім обсягом власного капіталу у структурі фінансування. Це сприяє зниженню впливу зовнішніх ризиків, зменшенню залежності від кредиторів та відповідно знижує вірогідність фінансових труднощів або банкрутства.

Для досягнення ефективного функціонування підприємства надзвичайно важливим є аналіз комплексу чинників, які мають вплив на його фінансову стійкість. Загалом виділяють три основні категорії факторів, наявність або відсутність яких визначає рівень фінансової стійкості підприємства [3].

Перша категорія включає як зовнішні, так і внутрішні впливи, які формують загальні умови стабільності фінансової діяльності. Серед них слід виокремити: внутрішню ситуацію на підприємстві залежно від етапу його розвитку в межах життєвого циклу; та стан і рівень розвитку економічного середовища, у якому функціонує підприємство.

Фактори другої категорії деталізують складники першої групи. Сюди можна зарахувати: державну регуляторну політику, демографічні особливості в країні, обрану фінансову стратегію суб'єкта господарювання, купівельну спроможність населення та особливості амортизаційної політики компанії.

Третя група факторів характеризує попередньо згадані фактори, розкриваючи потенційні ризики, які можуть виникнути у процесі забезпечення фінансової стійкості підприємства. До таких факторів належать: рівень інфляції, рівень конкуренції на цільовому ринку, підходи до управління ризиками тощо.

Усі три групи тісно взаємопов'язані між собою, і кожна з них певним чином впливає, як позитивно, так і негативно, на загальний стан фінансової стійкості підприємства. Водночас, у процесі підтримки фінансової стійкості особливий акцент варто робити на зниження ризиків, що виникають внаслідок дії внутрішніх факторів, оскільки зовнішні обставини переважно перебувають поза контролем самого підприємця. Фінансова стійкість суб'єкта господарювання визначається широким спектром показників. Задля здійснення оцінки рівня фінансової стійкості підприємств в Україні проведемо дослідження як відносних, так і абсолютних показників цієї характеристики (табл. 1).

Таблиця 1

Динаміка власних обігових коштів підприємств України, тис. грн.

Показники	2020	2021	2022	2023
Оборотні активи	7 360 593 624,4	8 411 902 475	9 024 337 965	10 193 400 959,3
Поточні зобов'язання	7 424 970 644,4	8 111 316 792,1	8 713 997 338,1	9 625 767 944,5
Власні оборотні кошти	-1 972 495 321,2	-1 537 411 492,8	-1 646 284 350,8	-1 628 916 299,6

Джерело: створено автором на основі [4-5]

На основі даних, наведених у таблиці 1, можемо дійти висновку, що протягом усього аналізованого періоду спостерігається від'ємне значення власних оборотних коштів. Це свідчить про його дефіцит, що змушує підприємства залучати фінансові ресурси ззовні. Така ситуація породжує загрозу втрати фінансової стійкості та ліквідності підприємства. Інформацію щодо змін у динаміці відносних показників фінансової стійкості українських підприємств представлено в табл. 2.

Таблиця 2

Динаміка відносних показників фінансової стійкості підприємств України

Показники	2000	2021	2022	2023
Коефіцієнт автономії	0,26	0,29	0,27	0,28
Коефіцієнт фінансової залежності	3,79	3,42	3,68	3,56
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,36	0,41	0,37	0,39
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,59	-0,37	-0,41	-0,35
Коефіцієнт забезпечення ВОК	-0,27	-0,18	-0,18	-0,16

Джерело: створено автором на основі [4-5]

Аналіз динаміки показників фінансової стійкості підприємств України за 2020–2023 роки свідчить про збереження загальної тенденції до надмірної залежності від зовнішніх джерел фінансування. Найбільш показовим у цьому контексті є коефіцієнт автономії, який протягом аналізованого періоду утримується на низькому рівні 0,26–0,29, що вказує на недостатнє залучення власного капіталу.

Позитивну, хоча й незначну, динаміку демонструє коефіцієнт фінансової залежності, зменшившись з 3,79 у 2020 році до 3,56 у 2023 році. Це свідчить про слабке, але наявне скорочення залежності від позикових коштів. Коефіцієнт фінансової стабільності незначно покращився з 0,36 до 0,39 що вказує на повільне вирівнювання структури капіталу. Водночас показник маневреності власного капіталу залишається від'ємним, хоч і з тенденцією до поліпшення з –0,59 до –0,35, що свідчить про обмежену гнучкість у використанні власних ресурсів. Аналогічно, коефіцієнт забезпечення власного оборотного капіталу протягом усіх років є негативним, з незначним зростанням з –0,27 до –0,16, що вказує на стійкий дефіцит внутрішніх фінансових ресурсів для покриття поточних потреб. У підсумку, фінансова стійкість підприємств залишається недостатньою, а переважання зовнішнього фінансування знижує їхню фінансову незалежність і гнучкість в умовах змінного середовища

Усі наведені показники є взаємозалежними і комплексно відображають стан фінансової стійкості підприємств. Таким чином, попри певні позитивні зрушення, загальна ситуація вказує на домінування зовнішніх джерел у структурі фінансування, що обмежує фінансову незалежність підприємств та знижує їхню адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Проведене дослідження показує, що фінансова стійкість відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємства, особливо в кризових умовах. Аналіз динаміки фінансових показників свідчить про поширену тенденцію до зниження рівня платоспроможності, нестачу власного оборотного капіталу та значну залежність від зовнішніх джерел фінансування. Це створює передумови для зростання ризиків неплатоспроможності та зменшення інвестиційної привабливості підприємств.

З метою підвищення фінансової стійкості підприємствам доцільно впроваджувати стратегії реструктуризації капіталу, нарощування власних ресурсів, диверсифікації джерел фінансування та оптимізації грошових потоків. Крім того, слід забезпечити регулярний моніторинг ключових показників фінансової стійкості та розробку системи превентивного антикризового реагування для підтримки стабільного функціонування підприємства в умовах невизначеності.

Література

1. Поддєрьогін А. М. Фінансова стійкість підприємств в економіці України : [монографія] / А. М. Поддєрьогін, Л. Ю. Наумова. – К. : КНЕУ, 2011. – 184 с.
2. Ковальчук Н. О. Фінансова стійкість вітчизняних підприємств як передумова їх стабільного функціонування / Н. О. Ковальчук, Т. В. Руснак // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – В. 11. – С. 368-371.
3. Кован С. Е. Финансовая устойчивость предприятия и ее оценка для предупреждения его банкротства / Кован С. Е., Кочетков Е. П. // Экономический анализ: теория и практика. – 2009. – Вып. 15 . – С. 52-59.
4. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 03.05.2025).
5. Ліснічук О. А., Нестерчук Т. А. Методичні підходи до оцінювання фінансової стійкості підприємства. Економіка і суспільство. МДУ, № 18. 2018. С. 454–462.

Саган І. Б.
«Бізнес-адміністрування (універсальна)»
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – професор кафедри економічної теорії Ткаченко О.В.

МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КАПІТАЛОУТВОРЕННЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

У сучасних умовах невизначеності, хаосу та конкуренції ефективне управління капіталом стає визначальним чинником стабільності та розвитку бізнес-організацій. Формування і нарощення капіталу потребує комплексного підходу до оцінювання його ефективності з урахуванням реальних фінансово-економічних результатів діяльності. Традиційні методи аналізу, засновані на бухгалтерських показниках, не завжди відображають реальну вартість капіталу та ефективність його використання. У цьому контексті особливої актуальності набуває застосування концепції економічного прибутку та дисконтованих гршових потоків, що дозволяє враховувати витрати альтернативних можливостей.

Методичні аспекти оцінювання ефективності капіталоутворення потребують поглибленого дослідження, оскільки існуючі підходи не завжди враховують динаміку зовнішнього середовища та специфіку галузевих особливостей бізнесу. Використання економічного прибутку як базового індикатора дозволяє підвищити об'єктивність оцінки та сприяти прийняттю стратегічно обґрунтованих управлінських рішень. Актуальність теми зумовлена також потребою у розробці дієвих інструментів для інвесторів та власників бізнесу щодо оцінювання ефективності вкладеного капіталу. Врахування економічного прибутку дозволяє чіткіше ідентифікувати джерела формування доданої вартості та зони неефективного капіталоутворення. Удосконалення методичних підходів у цій сфері сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості бізнес-організацій та забезпеченню їх стійкого розвитку. Отже, дослідження методичних аспектів оцінювання ефективності капіталоутворення має важливе наукове та практичне значення.

В основу здійснення даного дослідження буде покладено порівняльну характеристику моделей економічного оцінювання ефективності капіталоутворення з акцентом на перевагах моделі економічного прибутку для обгрунтування управлінських бізнес-рішень.

Засновником концепції економічного прибутку є А. Маршал, а подальшого розвитку та використання моделі економічного прибутку, як основи економічної аналітичної моделі оцінювання результатів капіталоутворення в бізнес-організації, досліджені у наукових працях B. Stewart, S. O'Byrne, J. Ohlson, E. Bellamy, M. Leibowitz, R. Brealey, S. Myers, Л. Фролової та О.Лісніченко, К. Рябикіної, О. Мельник, Н. Шевчук, ін.

Концепція економічного прибутку ґрунтується на ідеї, що реальний прибуток генерується лише тоді, коли дохід від інвестованого капіталу перевищує витрати на капітал. Формально, економічний прибуток визначається як різниця між чистим операційним прибутком після сплати податків (Net Operating Profit After Tax, NOPAT) та добутком інвестованого капіталу (Invested Capital, IC) на середньозважені витрати капіталу (Weighted Average Cost of Capital, WACC) (формула 1) [1].

$$EP_t = NOPAT_t - IC_{t-1} \times WACC \quad (1)$$

Ключовою особливістю EP є експліцитне врахування альтернативної вартості залученого капіталу. На відміну від бухгалтерського прибутку, який фокусується на історичних витратах, економічний прибуток відображає витрати на капітал з точки зору їх потенційної прибутковості в альтернативних інвестиційних можливостях. Позитивне значення EP свідчить про формування доданої вартості, тоді як від'ємне значення вказує на її руйнування.

На противагу цьому, концепція дисконтування грошових потоків базується на принципі часової вартості грошей. Згідно з DCF, вартість активу або капіталу підприємства визначається як поточна вартість очікуваних майбутніх грошових потоків, дисконтованих за відповідною ставкою, що відображає ризик їхнього отримання [2]. Загальна формула DCF для оцінки вартості капіталу підприємства (V_0) має наступний вигляд (формула 2):

$$V_0=\sum_{t=1}^{\infty}(1+WACC)_t FCFF_t \quad (1.2)$$

де $FCFF_t$ – це вільний грошовий потік (Free Cash Flow) у період t;
WACC – середньозважені витрати на капітал.

Основна відмінність DCF полягає у прямому прогнозуванні та дисконтуванні майбутніх грошових потоків, які є більш безпосереднім відображенням здатності підприємства генерувати вартість для своїх інвесторів. Замість фокусування на прибутку як обліковому показнику, DCF концентрується на динаміці грошових коштів, що є більш ліквідним та менш схильним до впливу облікових маніпуляцій.

Порівнюючи обидві концепції, можна виокремити наступні ключові аспекти:

- *фокус*: EP акцентує увагу на прибутковості інвестованого капіталу відносно його витрат, тоді як DCF зосереджується на прогнозованих грошових потоках та їх поточній вартості [3];
- *врахування витрат на капітал*: EP експліцитно вираховує ціну залученого капіталу з операційного прибутку, що дозволяє безпосередньо оцінити створення або руйнування вартості (формування/руйнування доданої вартості капіталу). DCF використовує витрати на капітал як ставку дисконтування для приведення майбутніх грошових потоків до поточної вартості [4];
- *період оцінювання*: EP зазвичай розраховується за окремі періоди (рік, квартал) та може використовуватися для оцінювання ефективності капіталоутворення на короткостроковій основі. DCF, навпаки, орієнтований на довгострокову перспективу, вимагаючи прогнозування грошових потоків протягом значного періоду часу або до досягнення стабільного зростання [5];
- *чутливість до припущень*: обидві концепції є чутливими до вхідних параметрів. Для EP критично важливим є точне визначення NOPAT, інвестованого капіталу та WACC. DCF значною мірою залежить від якості прогнозування майбутніх грошових потоків та обґрунтованості ставки дисконтування. Проте, DCF може бути більш чутливим до довгострокових припущень щодо темпів зростання та термінальної вартості [2];
- *інформаційна цінність*: EP надає чітке розуміння того, чи генерує капітал прибуток, достатній для компенсації витрат залученого капіталу. DCF, у свою чергу, безпосередньо оцінює фундаментальну вартість капіталу, що є ключовим для інвестиційних рішень та злиттів і поглинань [1; 3].

Незважаючи на відмінності, концепції EP та DCF є взаємопов'язаними. Зв'язок між ними полягає в тому, що економічний прибуток є одним із факторів, що визначають майбутні грошові потоки. Бізнес-організації, які стабільно генерують позитивний економічний прибуток, як правило, мають більший потенціал для зростання грошових потоків у майбутньому. Деякі моделі оцінки вартості навіть інтегрують обидві концепції, використовуючи EP для прогнозування грошових потоків.

В цілому, концепції економічного прибутку та дисконтування грошових потоків є потужними інструментами для оцінювання результатів капіталоутворення в бізнес-організації. Економічний прибуток забезпечує періодичну оцінку ефективності використання капіталу з урахуванням витрат на його формування, тоді як дисконтування грошових потоків надає комплексну оцінку фундаментальної вартості на основі майбутніх грошових потоків. Вибір між цими концепціями або їх комбіноване використання залежить від конкретних цілей аналізу та наявної інформації. Однак, розуміння методологічних засад та обмежень кожної з них є критично важливим для забезпечення обґрунтованих висновків щодо ефективності капіталоутворення на підприємстві.

Література

1. Мельник О. В. Капіталізація підприємств: теорія та практика: монографія. Кам'янець-Подільський: Видавець Панькова А. С., 2020. 428 с.
2. Мендрул О. Г. Управління вартістю підприємства. навч. посіб. К.: КНЕУ, 2011. 538 с.
3. Рябикіна К.Г. Ефективність управління капіталом підприємств: монографія. Кривий Ріг: Видавництво «Діонат» (ФОП Чернявський Д.О.), 2019. 200 с.
4. Шевчук Н.В. Теоретичні аспекти зміни моделі оцінки діяльності підприємства. Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. 2007. Випуск 17. С. 69-76.
5. Damodaran A. Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset. New York: John Wiley & Sons, 1995. 837 p.

Антоненко П. П.
Бізнес-економіка, 1 рік магістратури
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – кандидат економічних наук,
доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва Клименко С.М

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ

Вступ. Однією з основних проблем, що стоять перед сучасними підприємствами, є досягнення високого рівня ефективності діяльності в умовах постійно змінюваного бізнес-середовища, жорсткої конкуренції та глобалізації. Важливим чинником, який здатний сприяти підвищенню ефективності, є впровадження інновацій. Однак багато підприємств стикаються з численними труднощами на шляху інтеграції нових технологій, змін у бізнес-процесах та управлінських підходах. При цьому, розвиток цифровізації сприяє розвитку інноваційної діяльності підприємств.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю підприємств адаптуватися до швидких змін у технологіях та управлінських підходах, щоб залишатися конкурентоспроможними. В умовах невизначеності ринку, впровадження інновацій є ключем до довгострокового успіху. Результати проекту можуть мати важливе значення для практичних рекомендацій щодо інноваційного розвитку, який безпосередньо впливає на економічну стабільність та зростання підприємства.

Метою написання статті є визначення проблем та перспектив підвищення ефективності діяльності сучасних вітчизняних підприємств через призму впровадження інновацій.

Методи дослідження: при написанні статті було використано описовий метод, метод аналізу та синтезу, метод узагальнення.

Огляд фахової літератури. На даний час відсутні публікації серед вітчизняних наукових праць, які б були присвячені безпосередньо розгляду проблеми підвищення ефективності діяльності підприємства через призму впровадження інновацій. Проте, є багато досліджень безпосередньо напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства та проблемам і перспективам впровадження інновацій на підприємстві. Асланян О. дослідив вплив інноваційної діяльності на конкурентоспроможність підприємств [1]. Бєлобородова М. В. та Зайченко К. М. розглянули теоретичні та практичні засади підвищення ефективності діяльності підприємства, у тому числі на основі управління бізнес-процесами [2], Ковальчук А., Гейдор В. провів дослідження підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах економічної нестабільності конкурентного середовища [3]. Кравченко В. дослідив зміст, види ефективності діяльності підприємства та її роль у сучасних умовах [4]. Крилов Д. дослідив особливості впровадження інноваційної діяльності на підприємстві [5]. Саврас І.З., Федінець Н.І. розглянули тенденції, проблеми та перспективи інноваційного розвитку підприємства [6].

Результати дослідження. Розглянемо поняття ефективності діяльності підприємства. Ефективність діяльності підприємства є багатовимірною характеристикою, яка включає всі аспекти його функціонування, зокрема бізнес-процеси, сфери діяльності та стратегічні напрямки[4]. Ефективність діяльності підприємства являє собою результат взаємодії елементів виробничого процесу (робочої сили, предметів праці і засобів праці), система показників ефективності складається з показників ефективності використання праці, основних фондів, матеріальних ресурсів.

Виділяють різні види ефективності підприємства (економічна, соціальна, екологічна) [4]. Підприємства, частіше за все, приділяють значну увагу досягненню саме економічної ефективності. Економічна ефективність визначає абсолютні величини показників, використання ресурсів, що інтегровані у бізнес-процеси, а також оцінює ефективність самих бізнес-процесів і результативність виробленої продукції [2, с.295].

Напрямки підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання полягають у реалізації комплексних заходів, що включають технічні, організаційні та соціально-економічні аспекти їх діяльності. Вони сприяють не тільки поліпшенню якості та конкурентоспроможності продукції, але й оптимальному використанню ресурсів, що дозволяє досягти значної економії та підвищення загальної ефективності виробничих процесів [2]. Основними шляхами підвищення економічної ефективності підприємства є впровадження сучасних управлінських систем, оптимізація бізнес-процесів, поліпшення якості продукції чи послуг, а також використання інноваційних підходів та технологій.

Зупинимось детальніше на такому напрямку підвищення ефективності діяльності підприємства як впровадження інновацій в діяльність підприємства. Інноваційна діяльність виступає визначальним компонентом стратегічного управління підприємством, орієнтованим на зміцнення його конкурентоспроможності та забезпечення адаптивності до динамічного бізнес-середовища шляхом розробки й впровадження передових технологій, сучасних практик та нових знань [1, с.53].

Розглянемо види інновацій, які можуть бути впроваджені на сучасному підприємстві.

- продуктові інновації передбачають створення та виробництво нових товарів або послуг;
- економічні інновації стосуються змін у фінансово-економічній діяльності підприємства;
- управлінські інновації полягають у впровадженні нових підходів і методів управління;
- технологічні інновації охоплюють запровадження новітніх технологій, включаючи інформаційні та цифрові рішення;
- соціальні інновації спрямовані на вдосконалення умов праці, розвиток корпоративної культури та підвищення рівня соціальної відповідальності підприємства.

З метою забезпечення ефективності інноваційна діяльність підприємства має відповідати ряду ключових характеристик. По-перше, вона передбачає обов'язкову трансформацію ідеї або новації у організаційно та технологічно нові чи вдосконалені товари й послуги. По-друге, результати такої діяльності, нові або модернізовані товари й послуги, мають бути представлені на споживчому ринку для їх кінцевого використання. По-третє, реалізація інноваційної діяльності відбувається на комерційній основі, що передбачає отримання економічного ефекту [5, с.9].

Діджиталізація суттєво сприяла розвитку інновацій, зокрема кастомізації, що дозволяє створювати продукти й послуги під конкретні потреби споживачів. Важливим досягненням є використання штучного інтелекту, який у малому бізнесі допомагає не лише впроваджувати кастомізацію, а й підвищувати ефективність бізнес-процесів. Окрім цього, малий бізнес може використовувати такі інноваційні інструменти, як інтернет речей, блокчейн, доповнена та віртуальна реальність, дрони, 3D-друк, Big Data тощо [6].

Складність впровадження інноваційної діяльності на підприємстві зумовлена її циклічним характером, оскільки запровадження одного нововведення часто спричиняє необхідність подальших змін, а також високим рівнем ризику та обмеженими можливостями щодо точного прогнозування результатів [5, с.10].

Основні проблеми впровадження інновацій на підприємстві в сучасних умовах включають: недостатню компетентність персоналу, опір змінам з боку працівників, значні фінансові витрати, питання безпеки та захисту конфіденційної інформації, брак підтримки та розуміння з боку керівництва, неефективну стратегію впровадження, наявність законодавчих і регуляторних обмежень, а також недооцінювання ризиків, пов'язаних з інноваційними процесами [6, с.111].

Висновки і пропозиції. З метою підвищення ефективності діяльності підприємства можуть бути впроваджені продуктові, економічні, технологічні, управлінські та соціальні інновації. Однак, незважаючи на численні переваги та отриману вигоду від інновацій, сучасні підприємства стикаються з рядом проблем, які негативно впливають на підвищення їх інноваційної активності.

Для подолання бар'єрів у впровадженні інновацій підприємству необхідно застосовувати системний підхід і демонструвати готовність до безперервних змін. При цьому важливо

враховувати потреби компанії, особливості галузі та ринкове середовище, а також своєчасно реагувати на сигнали змін та ідентифікувати нові можливості для розвитку

Література

1. Асланян О. Аналіз впливу інноваційної діяльності на конкурентоспроможність підприємств. *Економічний простір*. 2024. № (189). С. 52-57.
2. Бєлобородова М. В., Зайченко К. М. Підвищення ефективності діяльності підприємства на основі управління бізнес-процесами. *Бізнес Інформ.* 2021. № 12. С. 294-300.
3. Ковальчук А., Гейдор В. Підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах економічної нестабільності конкурентного середовища. *Collection of Scientific Papers «ΛΟΓΟΣ»*. 2024. С. 43–45.
4. Кравченко В. Ефективність діяльності підприємства: зміст, види та роль у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. № (65). URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4466/4405 (дата звернення: 29.04.2025).
5. Крилов Д. Інноваційна діяльність підприємства: місія, завдання та особливості організації. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 1 (33). С. 7–14.
6. Саврас І.З., Федінець Н.І. Цифровізація та інноваційний розвиток підприємства: тенденції, проблеми та перспективи. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки.* 2023. № 74. С. 108–114.

Будько А. С.
«Економіка», 4 курс
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – д.е.н., професор кафедри бізнес-економіки
та підприємництва Кизенко О.О.

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ

У сучасних умовах функціонування економіки України, що перебуває під впливом системної воєнної турбулентності, підприємства змушені діяти у просторі постійних змін, ресурсних обмежень і зростаючої конкуренції. Втрата частини внутрішнього ринку, деструкція логістичних маршрутів, загроза фінансовій стабільності та падіння купівельної спроможності споживача формують багаторівневе середовище, в якому традиційні моделі ведення бізнесу втрачають ефективність. За таких умов здатність підприємства забезпечувати свою присутність на ринку, підтримувати фінансову життєздатність і утримувати споживача визначається тим, наскільки воно здатне трансформувати підходи до управління, перебудовувати свою ринкову стратегію та адаптуватися до гібридних ризиків.

Проблема конкурентоспроможності постає не лише як потреба нарощування частки ринку чи прибутковості, а як вміння підприємства зберігати динаміку розвитку в ситуації відсутності стабільних зовнішніх опор. Інакше кажучи, йдеться про необхідність перегляду самої логіки функціонування бізнес-моделі, у якій фокус зміщується з експлуатації сталих переваг на пошук нових джерел адаптивності. Саме в цьому контексті актуальним стає аналіз не лише фінансових і виробничих показників, а й організаційних практик, поведінкових стратегій управлінців, структури комунікацій і взаємодії з ринковим середовищем.

Метою цього дослідження є виявлення та обґрунтування практичних шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства, що діє в умовах воєнної економіки, через інтеграцію стратегічного аналізу, оцінку внутрішнього потенціалу та пошук точок дотику з актуальними тенденціями ринку. Об'єктом розгляду стало виробничо-дистрибуційне підприємство, чия діяльність дозволяє не лише відстежити реакцію на зовнішні шоки, а й сформувати системні висновки про можливості посилення ринкової стійкості.

Актуальність отриманих результатів полягає в тому, що вони дають змогу не лише локально покращити позиції конкретного суб'єкта господарювання, а й запропонувати ширший приклад адаптивної поведінки для малого та середнього бізнесу в цілому. Враховуючи обмеженість ресурсів, зростання регуляторного тиску та мінливість попиту, застосування результатів дослідження має практичну цінність для розробки антикризових сценаріїв, оновлення комерційних стратегій та підвищення загального рівня конкурентоспроможності підприємницького сектора.

Зважаючи на потребу аналізувати не стільки статику фінансових показників, скільки динаміку змін управлінських рішень, у дослідженні було поєднано інструменти ситуаційного аналізу та структурного порівняння. SWOT-матриця застосовувалась не як формальна процедура, а як засіб осмислення взаємозв'язку між вразливостями підприємства та потенційними напрямами зміцнення його позицій. Також приділили увагу аналізу поведінки конкурентів, оскільки саме на їхньому тлі формуються стратегічні межі можливого.

Поняття конкурентоспроможності в економічній науці давно вийшло за межі трактування його як суто ринкової частки чи рентабельності продукції. Конкурентоспроможність підприємства як ефективність діяльності — це можливість ефективно використовувати власні та позикові ресурси в умовах конкурентного ринку. Являє собою комплексну порівняльну характеристику, що відображає ступінь переваги сукупності оцінювальних показників діяльності по відношенню до сукупності показників конкурентів за певний проміжок часу [1, с. 85]. Дедалі частіше воно описується через призму адаптивної здатності до змін, що поєднує управлінську гнучкість із вмінням вчасно переформатовувати бізнес-модель. У працях зарубіжних авторів, зокрема М. Портера та Ж.-Ж. Ламбена, підкреслюється роль стратегії як реакції не лише на конкуренцію, а й на зміну правил самої конкуренції [2, 3]. Українські дослідження додають до цієї картини контекст високої невизначеності, де формальні інструменти оцінювання часто поступаються місцем емпіричним підходам. Саме тому питання конкурентоспроможності все частіше поєднується з темами антикризового управління, репутаційної стійкості та гібридних моделей розвитку.

Аналіз діяльності підприємства ТОВ «РОШЕН-ЛЬВІВ», здійснений на основі поєднання кількісних і якісних методів, виявив, що навіть за умов дестабілізації ринку, порушення логістичних ланцюгів і нестачі доступу до фінансових ресурсів підприємство змогло наростити виробничі обсяги та забезпечити стійку позитивну динаміку чистого прибутку. Статистичні дані, отримані в результаті економіко-фінансового аналізу, показали зростання обсягу реалізації продукції з 238,3 млн грн у 2020 році до 768,6 млн грн у 2024 році, що супроводжувалося пропорційним підвищенням прибутковості майже у двадцять разів.

Використання методу порівняльного аналізу дало змогу встановити, що підприємство випереджає низку локальних конкурентів за показниками динаміки доходу, що свідчить про ефективність адаптаційної стратегії. Водночас інтерпретація результатів через призму SWOT-аналізу дала змогу окреслити критичні вразливості — надмірна залежність від імпортованої сировини, недостатній рівень цифровізації каналів збуту, обмеженість в продуктовій лінійці — що, за відсутності оперативного реагування, можуть нівелювати досягнутий прогрес.

Метод ситуаційного аналізу дозволив реконструювати послідовність управлінських рішень, які забезпечили зростання результативності: передусім це зміна структури логістичних витрат, перехід на модель гнучкого планування обсягів виробництва відповідно до регіонального попиту, а також активізація дистрибуційної діяльності на ринках із нижчою

насиченістю. У цьому контексті доречно згадати й про застосування елементів бенчмаркінгу — завдяки аналізу практик споріднених підприємств вдалося адаптувати кілька дієвих механізмів управління ризиками та скоротити час реагування на порушення в ланцюгах постачання.

Не менш вагомим виявився й метод експертного оцінювання, використаний для аналізу потенціалу інноваційного розвитку. Було сформовано висновок про необхідність інвестування у розширення онлайн-присутності підприємства, автоматизацію операційних процесів та оновлення підходів до позиціонування продукції в умовах зростання попиту на функціональні та здорові харчові продукти. У такий спосіб стало можливим не лише виявити вузькі місця, а й сформулювати вектори майбутніх рішень, які враховують не лише поточні виклики, але й зміни у поведінковій моделі споживача.

Загалом результати дослідження дозволили інтегрувати емпіричні спостереження з управлінською практикою, сформувавши картину, в якій стійкість підприємства ґрунтується не на одномоментному ефекті від зовнішніх факторів, а на системному перегляді власної бізнес-архітектури, що включає як фінансове планування, так і структурну трансформацію організаційної логіки.

Отже, проведене дослідження дозволило встановити, що конкурентоспроможність підприємства в умовах воєнної економіки перестає бути похідною від масштабів виробництва чи наявності стабільного попиту, натомість формується як результат здатності до стратегічної самоорганізації, швидкого ухвалення управлінських рішень і перманентної переоцінки ризиків. Стійкість підприємства, зафіксована у фінансово-економічних показниках, є відображенням гнучкості організаційної структури, чутливості до змін ринкового середовища та вміння вибудовувати адаптивні зв’язки із партнерами, постачальниками та кінцевими споживачами.

Найбільш вагомими виявилися не інвестиційні вливання чи державна підтримка, а цілеспрямоване впровадження управлінських інновацій — зокрема, реконфігурація логістичних процесів, оптимізація витрат на основі порівняльного аналізу конкурентів, а також активізація продажів у цифровому сегменті, де значно зменшується залежність від фізичної інфраструктури.

Виходячи з виявлених результатів, доцільно сформулювати такі пропозиції, що можуть бути використані не лише в межах окремого підприємства, а й в ширшому контексті ринку. По-перше, доцільним є трансформування цінової політики з урахуванням зміни поведінки споживача: замість знижок, що знецінюють продукт, слід впроваджувати гнучкі пакети пропозицій, орієнтовані на різні категорії споживачів. По-друге, потребує оновлення ринкове позиціонування продукції, що має ґрунтуватися не лише на функціональних характеристиках, а й на ціннісних уявленнях клієнтів, які в умовах невизначеності шукають не просто товар, а гарантію стабільності. По-третє, варто інтегрувати інструменти сценарного планування в систему прийняття рішень — для того, щоб не лише реагувати на зміни, а й моделювати альтернативні траєкторії розвитку залежно від поведінки зовнішнього середовища.

Література

1. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 1999. 384 с.
2. Брижань І. А., Чевганова В. Я. Comparison of methods of enterprise competitiveness estimation. Technology audit and production reserves. 2015. Vol. 4, no. 5(24). P. 10. URL: https://doi.org/10.15587/2312-8372.2015.47269 (*дата звернення: 29.04.2025)*.
3. Кулакова С. Ю., Міняйленко І. В. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. Полтава : ПолтНТУ ім. Юрія Кондратюка, 2015. 214 с.

Черепанський О. В.
«Бізнес-адміністрування (універсальна)»
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – професор кафедри бізнес-економіки та підприємництва Шевчук Н.В.

ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю об'єктивного аналізу досягнення цілей бізнес-організації в умовах динамічного бізнес-середовища. Успішність організації все більше залежить від здатності ефективно управляти ресурсами, адаптуватися до змін та досягати запланованих цільових результатів. Тому виникає потреба у застосуванні сучасних підходів до вимірювання результативності, які враховують не лише фінансові показники, але й операційні, стратегічні та якісні індикатори. Традиційні системи оцінювання часто не відображають повної картини діяльності, що ускладнює процес управління та прийняття рішень. Комплексне оцінювання результативності дає змогу виявити сильні та слабкі сторони функціонування бізнесу, забезпечити контроль за досягненням цілей та підвищити відповідальність менеджменту бізнес-організацій. Особливе значення ця тема має для організацій, які прагнуть до стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Питання оцінювання результативності діяльності бізнес-організацій обговорюються в науковому та академічному співтоваристві вже не один десяток років. Серед дослідників, які розвивають даний напрямок варто відмітити наукові праці зарубіжних дослідників P. Drucker, M. Porter, R. Lynch, R. Kaplan та D. Norton, H. Mintzberg, J. Ohlson, J. Stern, B. Stewart, ін. Серед українських вчених варто виділити наукові праці О. Олексюка, М. Іщенка, В. Нусінова, А. Туріла, О. Зінченко, Ю. Цемашко, В. Ячменьової, ін.

Оцінювання результативності діяльності бізнес-організації має сенс розглядати як комплексний процес кількісного та якісного аналізу досягнення поставлених стратегічних і оперативних цілей в межах організаційного функціонування та розвитку. Це поняття охоплює визначення ступеня відповідності фактичних результатів очікуваним, враховуючи не лише фінансові показники, але й нефінансові критерії (екологічні, соціальні, організаційні, поведінкові, інноваційні, ін.). Зважаючи на динамічне бізнес-середовище, оцінювання результативності передбачає системне застосування сучасних управлінських, інформаційних та аналітичних інструментів, спрямованих на виявлення сильних і слабких сторін діяльності, а також на формування рішень, що забезпечують підвищення конкурентоспроможності організації в довгостроковій перспективі.

У контексті оцінювання діяльності бізнес-організацій можна виокремити кілька ключових концепцій результативності, які стали основою для різноманітних моделей та підходів в оцінюванні. Ключовими з них є такі.

Цільова (телологічна) концепція. Основна ідея даної концепції полягає у тому, що результативність визначається як ступінь досягнення поставлених цілей. Особливістю аналітичних підходів до оцінювання є те, що основний акцент оцінювача робиться на кінцевих результатах, без урахування витрат або процесів. Тобто, якщо організація поставила мету – вийти на новий ринок і це вдалося – діяльність вважається результативною. При цьому не має значення в який спосіб з точки зору витрат цез роблено [1-3].

Системна концепція. Зміст даної концепції можна описати як те, що результативність оцінюється як функція взаємозв'язку між вхідними ресурсами, процесами, результатами та впливом [2]. Особливістю даної концепції можна вважати те, що процес оцінювання розповсюджується на усі стадії життєвого циклу бізнес-організації, а моделі логічного ланцюжка описуються у термінології «input – process – output – outcome – impact» [1].

Поведінкова концепція. У змісті даної концепції основний наголос робиться на людському факторі – мотивації, задоволеності працівників, корпоративній культурі. Результативність розглядається як наслідок поведінки учасників бізнес-організації, а сонвний фокус досліджень зміщено на організаційну поведінку та управління персоналом [3].

Концепція зацікавлених сторін (stakeholders approach). Сутність даної концепції розкривається в аспекті того, що результативність оцінюється з огляду на рівень задоволення потреб ключових стейкхолдерів (власників, клієнтів, працівників, партнерів, суспільства). Особливістю оцінювання є багатовимірність, в основу якої закладається врахування інтересів усіх груп стейкхолдерів бізнесу [1].

Інтегрована концепція. Дана концепція поєднує елементи різних підходів: цілей, ресурсів, процесів, стейкхолдерів та впливу на зовнішнє середовище. По стуі, дана концепція фокусується на аналізу рівня збалансованості між такими організаційними характеристиками, як стійкість, ефективність, результативність.

Управлінська концепція або Results-Based Management, RBM. В основі даної концепції лежить припущення, що управлінські рішення базуться на результативності. Планування, реалізація та оцінювання діяльності орієнтовані на формування цілей та досягнення конкретних результатів. Концепція *RBM*, яка вважається управлінським підходом, фокусується на досягненні конкретних, вимірюваних результатів. Цей підхід активно використовується у міжнародних організаціях, державному секторі та проєктному менеджменті. *RBM* охоплює всі етапи: планування, реалізацію, моніторинг і оцінювання, забезпечуючи при цьому прозорість та підзвітність. Результативність в межах RBM розглядається як досягнення запланованих змін у поведінці, системах або станах [4-5].

Поєднуючи досвід професійної діяльності та узагальнення теоретичних концепцій результативності, варто зазначити, що на практиці найбільш поширеним є підхід, коли на основі аналітичних індикаторів здійснюються оцінки на основі кінцевих результатів в області логістики, виробництва, збуту, маркетингу, ін. Використання нефінансових індикаторів ускладнюється тим, що існує інформаційний розрив між управлінськими та обліковими даними, відповідно, неможливим стає процес ідентифіації та визначення того чи іншого критерію результативності. В цьому плані перспективним напрямком дослідження є формування управлінської звітності як основи для оцінювання результатів та результативності діяльності бізнес-організації.

Література

1. Олексюк О. І. Економіка результативності підприємства : Монографія. К.: КНЕУ, 2008. 262 с.
2. Оцінка економічних результатів діяльності гірничо-збагачувальних підприємств : Монографія / В. Я. Нусінов, А. Г. Темченко, Н. М. Кругла, О. В. Нусінова Кривий Ріг : Видавничий дім, 2007. 188 с.
3. Ячменьова В. М. Ефективність управління діяльністю промислового підприємства та діагностика загроз: монографія. Сімферополь: ВД АРІАЛ, 2010. 472 с.
4. Bourne M. Neely A., Mills J., Platts K. Why some performance measurement initiatives fail: lessons from the change management literature. *International Journal of Business Performance Management*. 2003. Vol. 5. №.2/3. Pp. 245 – 269.
5. Neely A., Adams C., Kennerley M. The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success. London: Prentice Hall, 2002. 393 p.

Орлов М. Є.
«Економіка», 3 курс
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – докт.екон.наук,
професор кафедри бізнес-економіки та підприємництва Кизенко О.О.

ПРАКТИЧНІ РІШЕННЯ ЩОДО ПРОСУВАННЯ ТОВАРІВ НА РИНКУ: ДОСВІД ДП «БІК УКРАЇНА»

У сучасних умовах глобальної конкуренції та швидкого розвитку цифрових технологій ефективне просування товарів на ринку є ключовим фактором успіху підприємства. Для компаній, що працюють у сегменті товарів повсякденного попиту (FMCG), таких як ДП «БІК УКРАЇНА», планування маркетингових стратегій набуває особливої ваги через високу конкуренцію та мінливі споживацькі вподобання. Просування товарів не лише сприяє збільшенню продажів, але й формує імідж бренду, забезпечує лояльність клієнтів і дозволяє адаптуватися до змін ринкового середовища. В Україні, де економічні умови залишаються нестабільними, а споживачі стають більш вимогливими, актуальність дослідження методів просування товарів зростає, оскільки воно дозволяє оптимізувати маркетингові витрати та підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Методи дослідження: аналіз та синтез для вивчення та узагальнення наукових праць і звітів компанії; виявлення сильних і слабких сторін різних способів просування товарів та розробки рекомендацій.

Науковці, зокрема, О. Вагонова, І., Євтушенко, Л. Касьяненко, В. Чорнобаєв, Л. Тимошенко та інші, розглядають наступні традиційні методи просування товару: реклама, особистий продаж, стимулювання збуту, паблік рілейшнз (PR) [1, 3]. Ці методи доповнюються сучасними, такими як пошукова оптимізація, контекстна реклама, маркетинг у соціальних мережах, контент-маркетинг, партизанський маркетинг [2, 7]. Основні етапи планування просування товарів чітко сформульовані в багатьох наукових працях, зокрема такими авторами як А. Шийка [9], А. Пупченко [5], К. Ліфіренко [4] та іншими.

«БІК УКРАЇНА» використовує різноманітні методи просування своєї продукції, які можна простежити на основі річного плану дій (Yearly Action Plan) [6] . План розподілений за сезонами та місяцями, що дозволяє компанії адаптувати маркетингові активності до потреб цільової аудиторії протягом року, враховуючи сезонні коливання попиту, такі як підготовка до школи чи святкові періоди. Це дає змогу компанії ефективно планувати свої заходи, щоб максимізувати продажі та підвищити впізнаваність бренду.

Компанія використовує комбінацію традиційних (знижки, POSM) та сучасних (цифровий маркетинг, інфлюенсери) методів просування, адаптуючи їх до сезонних потреб ринку з амбітним бюджетом для підвищення конкурентоспроможності.

Оцінка ефективності методів просування «БІК УКРАЇНА» базується на фінансових показниках, наведених у звіті за 2023 рік, та аналізі маркетингових активностей із річного плану [6] Згідно з фінансовим звітом, прибуток до оподаткування компанії у 2023 році склав 111 082 тис. грн, що на 588,5% більше, ніж у 2022 році (16 132 тис. грн), а чистий прибуток збільшився до 91 088 тис. грн порівняно з 15 490 тис. грн у 2022 році [8].

Ріст прибутку на 588,5% у 2023 році порівняно з 2022 роком свідчить про те, що заплановане зростання продажів на 10-15% у сезон BTS/BTU (серпень-жовтень) було досягнуто. Наприклад, знижки 15-20% на товари для письма та творчості (Coloring-BP, Coloring+BP), а також акція "купи 3 – отримай 4" у серпні-вересні забезпечили очікуване зростання продажів попри високу конкуренцію на ринку канцелярських товарів і знижену купівельну спроможності населення.

Цифровий маркетинг, на який виділено 30% бюджету (з них 10% на Google Ads і Meta у BTS/BTU, 5% на інфлюенсерів), мав позитивний вплив на охоплення аудиторії, й досяг

планового показника у 500,000+ переглядів. Аналогічно, контент-маркетинг у SMM (10% бюджету), включаючи пости, сторіс і конкурси, міг підвищити залученість. PR-проєкти, такі як акція від FozzyShop (серпень-вересень) та проєкт Naprobu (тестування BIC Kids, 5% бюджету), також підвищили інтерес до бренду. E-commerce реклама (15% бюджету), включаючи ремаркетинг і email-маркетинг, також мала успішний результат, оскільки ці канали дозволяють точніше таргетувати аудиторію, але без даних про конверсію її вплив залишається невизначеним.

Порівняння фінансових результатів 2023 та 2022 років показує, що методи просування змогли компенсувати зовнішні фактори, такі як економічна нестабільність. Закупівлі від пов'язаних сторін (SOCIETE BIC; BIC SLOVAKIA S.R.O.; BIC SERVICES SOFIA LTD; BIC POLSKA SP. Z.O.O.; BIC Violex S.A.) зросли з 163 821 тис. грн у 2022 році до 238 030 тис. грн у 2023 році (на 45,3%), чистий дохід від реалізації зріс на 63,7% (з 384 585 тис. грн до 629 540 тис. грн). Це свідчить про відсутність проблеми з реалізацією товару, при значних інвестиціях в POSM (10% бюджету на BTS/BTU) та промоутерів (2% бюджету).

Отже, методи просування «БІК УКРАЇНА» у 2023 році мали змішану ефективність. Вони частково досягли цілей щодо впізнаваності бренду, й забезпечила планове зростання продажів. Це свідчить про загальну ефективність застосованих методів, однак окремі канали, такі як телевізійна та радіореклама, мають нижчу прибутковість через зміну споживацької поведінки та перехід аудиторії в онлайн-простір. Оптимізація методів просування товарів спрямована, перш за все, на посилення цифрових каналів (TikTok, YouTube, SEO), перерозподіл бюджету з традиційних медіа (TV, радіо) на більш ефективні інструменти, а також впровадження аналітики (Google Analytics, A/B-тестування) для точного відстеження KPI. Додатково доцільно тестувати альтернативні інструменти: AR-додаток для інтерактивного залучення дітей, програму лояльності «BIC Family», співпрацю з локальними заходами та краудсорсингові кампанії. Ці ініціативи спрямовані на підвищення залученості, лояльності клієнтів і посилення бренду.

Література

1. Вагонова О. Г., Касьяненко Л. В., Чорнобаєв В. В., Тимошенко Л. В., Власов І. Д. Виклики та можливості просування товарів для торговельних підприємств в еру глобалізації соціально-економічних процесів. Дніпро: НТУ "Дніпровська політехніка", 2024. С. 29–38.
2. Дімура М. Що таке SMM? // eliBusiness Site. 2024. URL: https://www.site2b.ua/ua/web-blog-ua/shho-take-smm.html?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 06.05.2025).
3. Євтушенко О. М. Стимулювання збуту // Фармацевтична енциклопедія. URL: https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/652/stimulyuvannya-zbutu?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 06.05.2025).
4. Ліфіренко К. Як розробити маркетингову стратегію для малого та середнього бізнесу // Web promo. 2024. URL: https://web-promo.ua/ua/blog/kak-razrabotat-marketingovoyu-strategiyu-dlya-malogo-i-srednego-biznesa-2/ (дата звернення: 06.05.2025).
5. Пупченко А. Як ефективно писати цілі SMART // Worksection. 24.04.2024. URL: https://worksection.com/ua/blog/smart-goals.html (дата звернення: 06.05.2025).
6. Річний план дій «БІК УКРАЇНА». Внутрішня управлінська звітність та інформація підприємства «БІК УКРАЇНА».
7. Сухорукова Г. Що таке контент-маркетинг та як він допомагає залучати клієнтів? // Kyivstar business hub. 2022. URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/shho-take-kontent-marketyng-ta-yak-vin-dopomagaye-zaluchaty-kliyentiv (дата звернення: 06.05.2025).
8. Фінансовий звіт ДП «БІК УКРАЇНА» за 2022-2023 рік. URL: https://eu.bic.com/uk-ua/zvitnist-reports (дата звернення: 06.05.2025).
9. Шийка А. Як метод 5W допомагає успішно сегментувати цільову аудиторію // Solve marketing. 03.10.2024. URL: https://solve-marketing.agency/blog/business-and-marketing/method-5w/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 06.05.2025).

Одарчук А. П.
«Економіка підприємства», 4 курс
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри бізнес – економіки та підприємництва
Лєзіна А.В.

ІНСТРУМЕНТИ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ЯК ВАЖІЛЬ ПІДВИЩЕННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасний етап розвитку бізнес-економіки в Україні характеризується зростанням конкуренції, динамічними змінами споживчих вподобань та необхідністю оперативного реагування підприємств на мінливі ринкові умови. В цьому контексті, формування ефективної асортиментної політики набуває особливого значення як ключового фактора забезпечення конкурентоздатності, задоволення потреб споживачів та максимізації фінансових результатів діяльності підприємства. Однак, традиційні підходи до формування асортименту, що базуються на інтуїції менеджерів, аналізі історичних даних та маркетингових дослідженнях, часто виявляються недостатньо гнучкими та не завжди спроможні врахувати весь спектр факторів, що впливають на вибір споживачів.

У зв'язку з цим, зростає інтерес до використання передових технологій, здатних обробляти великі обсяги даних, виявляти приховані закономірності та прогнозувати майбутні тенденції. Одним із найбільш перспективних напрямів у цьому контексті є застосування інструментів штучного інтелекту (ШІ). ШІ відкриває нові можливості для якісного удосконалення процесу формування асортиментної політики підприємства, починаючи від глибокого аналізу споживчої поведінки та закінчуючи оптимізацією складських запасів. Застосування алгоритмів машинного навчання, нейронних мереж та інших методів ШІ дозволяє підприємствам отримувати більш точні прогнози попиту, виявляти перспективні ніші ринку, персоналізувати пропозиції для клієнтів та оперативно коригувати асортимент у відповідь на зміни ринкової кон'юнктури.

Метою даного дослідження є вивчення потенціалу та розробка практичних рекомендацій щодо використання інструментів штучного інтелекту як важеля підвищення ефективності асортиментної політики підприємства. Для досягнення поставленої мети передбачається вирішення наступних завдань: аналіз існуючих інструментів штучного інтелекту, які можуть бути застосовані у сфері формування асортименту; дослідження можливостей ШІ для прогнозування попиту та виявлення споживчих трендів; оцінка потенціалу використання ШІ для сегментації клієнтів та персоналізації асортиментних пропозицій; розробка практичних рекомендацій щодо впровадження інструментів ШІ в практику управління асортиментом підприємства; аналіз потенційних економічних ефектів від застосування ШІ в асортиментній політиці.

Актуальність результатів даного проектного дослідження визначається насамперед необхідністю підвищення конкурентоздатності українських підприємств в умовах глобалізації та цифрової трансформації економіки. Впровадження інструментів штучного інтелекту в практику управління асортиментом може забезпечити підприємствам значні переваги, зокрема: підвищення точності прогнозування попиту, зниження ризиків, пов'язаних із затоваренням або дефіцитом продукції, оптимізацію витрат на зберігання та логістику, підвищення рівня задоволеності клієнтів за рахунок більш точного задоволення їхніх потреб, а також виявлення нових можливостей для розширення асортименту та виходу на нові ринки. Отримані результати матимуть практичне значення для керівників підприємств, маркетологів, аналітиків та інших фахівців, зацікавлених у підвищенні ефективності управління асортиментом за допомогою сучасних технологій штучного інтелекту.

ІТ – сектор України наразі займає важливе місце в економіці. Так, за підсумками 2024 року саме ІТ – сектор приніс 6,45 млрд. $, не дивлячись на те, що цей показник у 2024 році просів

на 4,2% в порівнянні з 2023 роком, ІТ – сектор все одно є важливим сегментом українського ринку та одним із провідних джерел надходжень валюти в країну [1].

У цих умовах для українських підприємств, що працюють у сфері комп'ютерного програмування, розробки вебпорталів, обслуговування програмного забезпечення, а також здійснюють експорт ІТ-послуг або обслуговують внутрішній ринок, надзвичайно важливо підвищувати ефективність управління своїми продуктами. Зокрема, більшість підприємств потребує удосконалення асортиментної політики, що є процесом формування та коригування переліку послуг, що пропонуються споживачам. Постійна зміна технологій, зростаюча конкуренція та мінливі очікування клієнтів потребують впровадження інноваційних підходів до управління продуктовим портфелем.

Наразі суттєвим трендом на ринку є розвиток і впровадження інструментів на базі штучного інтелекту. У свою чергу, штучний інтелект є набором технологічних інструментів і алгоритмів, що надають прогнози, рекомендації та рішення щодо змін цифрового й реального середовища, враховуючи різні дані [2]. Існують різні інструменти на основі ШІ, зокрема такі інструменти, які здатні здійснювати аналіз асортиментної політики на підприємства, приклади таких інструментів та їх застосування наведено у таблиці 1.

Таблиця 1

Інструменти штучного інтелекту для аналізу асортиментної політики ІТ – компаній

Інструмент	Розробник	Основне призначення	Можливості для ІТ-компаній
Salesforce Einstein	Salesforce (США)	Вбудований ШІ в CRM-систему	Прогнозування попиту, персоналізація клієнтських рішень
Google Cloud AI	Google (США)	Хмарна платформа для аналітики та машинного навчання	Аналіз клієнтських даних, виявлення поведінкових патернів
IBM Watson	IBM (США)	Інструменти обробки природної мови, аналітики даних	Автоматизація обробки зворотного зв'язку, аналіз ринку
Microsoft Azure AI	Microsoft (США)	Інструменти прогнозування та аналітики	Прогнозування продажів, сегментація продуктів
Tableau with AI	Salesforce (США)	Візуалізація даних з інтеграцією ШІ	Динамічний моніторинг асортименту, виявлення трендів

Джерело: сформовано автором на основі [3,4,5,6,7]

Отже, впровадження інструментів штучного інтелекту (ШІ) в управління асортиментною політикою ІТ-компаній сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів. Зокрема, такі платформи, як Salesforce Einstein, Google Cloud AI, IBM Watson, Microsoft Azure AI та Tableau with AI, дозволяють автоматизувати аналіз великих обсягів даних, прогнозувати попит, персоналізувати пропозиції для клієнтів та виявляти ринкові тренди виходячи з даних на офіційних сайтах перелічених інструментів. У свою чергу, можна забезпечити більш точне прийняття рішень щодо формування та коригування асортименту продуктів і послуг, зокрема для ІТ – сектору.

Впровадження та використання інструментів на основі ШІ щодо оптимізації асортиментної політики має як ряд переваг, так і певні недоліки (рисунок 1).

Відповідно до переваг використання ШІ в оптимізації асортиментної політки включено прогнозування попиту, так як ШІ дозволяє аналізувати історичні дані та ринкові тенденції для передбачення майбутнього попиту на продукти та послуги; персоналізацію пропозицій, коли інструменти ШІ допомагають створювати індивідуальні пропозиції для різних сегментів клієнтів, підвищуючи задоволеність споживачів; оптимізацію запасів, завдяки точному

прогнозуванню попиту, що дозволяє компаніям ефективніше управляти запасами, зменшуючи витрати на зберігання та уникнення дефіциту; швидке прийняття рішень, оскільки автоматизований аналіз даних дозволяє керівникам оперативно реагувати на зміни ринку та коригувати асортиментну політику.

Однак використання ШІ має і недоліки, відповідно до наведеного рисунку це високі початкові інвестиції, адже впровадження ШІ-рішень може вимагати значних фінансових витрат на придбання програмного забезпечення та навчання персоналу; залежність від якості даних, бо ефективність ШІ безпосередньо залежить від якості та повноти вхідних даних (неточні або неповні дані можуть призвести до неправильних рішень); складність інтеграції, оскільки інтеграція ШІ-інструментів у існуючі бізнес-процеси може бути технічно складною та вимагати змін у структурі компанії; проблеми з етичністю та прозорістю, адже використання ШІ може викликати питання щодо етичності прийняття рішень та прозорості алгоритмів.

Рисунок 1 – Переваги та недоліки ШІ в оптимізації асортиментної політики в ІТ – секторі

Джерело: сформовано автором на основі [3,4,5,6,7]

Як висновок, впровадження інструментів на основі ШІ в асортиментну політики, зокрема в секторі ІТ – компаній має значний потенціал та заслуговує подальших дослідження, так як за рахунок впровадження можна отримати підвищення ефективності бізнесу. Проте, з метою досягнення максимальних результатів необхідно ретельно підходити до вибору та впровадження, враховуючи при цьому специфіку підприємства, переваги та недоліки застосування ШІ в асортиментній політиці

Література

1. Тарасовський, Ю., Блінов, О. (2025). Український експорт ІТ-послуг падає другий рік поспіл. Forbes Україна. URL: https://forbes.ua/news/ukrainskiy-eksport-it-poslug-padae-drugiy-rik-pospil-31012025-26786 (дата звернення: 04.05.2025).

2. Zfort Group. Що таке штучний інтелект? URL: https://www.zfort.com.ua/blog/sho-take-shtuchnii-intelekt (дата звернення: 04.05.2025).

3. Salesforce Einstein — Artificial Intelligence. URL: https://www.salesforce.com/artificial-intelligence/ (дата звернення: 04.05.2025).

4. Google Cloud AI — AI and Machine Learning Products and Services. URL: https://cloud.google.com/products/ai (дата звернення: 04.05.2025).

5. IBM Watson — IBM. URL: https://www.ibm.com/watson (дата звернення: 06.05.2025).

6. Azure AI Platform — Microsoft Azure. URL: https://azure.microsoft.com/en-us/solutions/ai (дата звернення: 04.05.2025).

7. AI in Tableau — Tableau. URL: https://www.tableau.com/products/artificial-intelligence (дата звернення: 03.05.2025).

Герасименко Є. В.
«076 Інноваційне підприємництво і цифрове лідерство», 1 рік магістратури
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – к.е.н, доцент кафедри бізнес-економіки
та підприємництва Чухраєва Н.М.

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ В ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Сьогодні швидкий технологічний прогрес зумовлює фундаментальні зміни в усіх сферах людської діяльності, в тому числі й у промисловому секторі. Серед найбільш революційних напрямків розвитку суспільства слід відзначити впровадження технологій штучного інтелекту (ШІ). ШІ, як набір алгоритмів, що дозволяє комп'ютерним системам імітувати когнітивні функції людини, такі як навчання, розпізнавання зображень, прийняття рішень, прогнозування, розкриває унікальні перспективи для вдосконалення процесів виробництва, підвищення ефективності роботи та зростання конкурентоспроможності промислових підприємств.

Проблема оптимізації витрат і підвищення продуктивності праці виступає ключовою для гарантування забезпечення сталого розвитку будь-якого промислового підприємства, особливо в умовах зростаючої глобальної конкуренції при одночасній потребі у швидкій адаптації до мінливої кон'юнктури ринку. Традиційні методи оптимізації зазвичай досягають своїх граничних можливостей, тому нагальною потребою постає пошук нових, більш ефективних інструментів. У такому контексті технології штучного інтелекту являють собою потужний потенціал для здійснення значного якісного стрибка в підвищенні продуктивності, дозволяючи автоматизувати рутинні процеси, визначати приховані закономірності у великих обсягах даних, прогнозувати збої в роботі обладнання, оптимізувати ланцюги поставок.

Метою дослідження є всебічний аналіз впливу впровадження технологій штучного інтелекту на підприємницьку діяльність промислових підприємств.

Актуальність результатів дослідження зумовлена декількома основними факторами. По-перше, інтеграція штучного інтелекту в промисловість - це глобальний тренд, який стрімко розвивається і чинить відчутний вплив на майбутнє виробництва. Для українських промислових підприємств, зацікавлених у підвищенні своєї конкурентоспроможності на внутрішньому та міжнародному ринках, розуміння механізмів даного впливу надзвичайно важливе. По-друге, незважаючи на великий потенціал ШІ, його впровадження супроводжується значними викликами і ризиками, які повинні бути ретельно проаналізовані під час розробки стратегій цифрової трансформації.

У процесі дослідження було використано комплекс загальнонаукових методів, які забезпечили всебічне вивчення впливу штучного інтелекту на діяльність промислових підприємств. Теоретичну базу склали методи аналізу та синтезу, які дозволили систематизувати наукові підходи до визначення ролі ШІ у виробничих процесах. Метод порівняння допоміг оцінити ефективність впровадження інтелектуальних технологій на прикладі підприємств, що вже використовують відповідні інструменти. Для узагальнення результатів і формулювання практичних висновків було застосовано метод моделювання, що дозволив змоделювати потенційні сценарії впровадження технологій штучного інтелекту в різних сферах діяльності підприємства.

У науковому просторі активно досліджується вплив штучного інтелекту на розвиток промислових підприємств. Зокрема, у статті Глембицького О. розглядається ефективність використання ШІ у формуванні інтелектуального капіталу підприємств, підкреслюючи його стратегічну роль у підвищенні конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації [1]. Болквадзе Н., Братко О., Мигаль О. аналізують сучасні інструменти генеративного ШІ, що

використовуються в діяльності компаній, а також визначають позитивні сторони від впровадження ШІ в бізнес-процеси різних країн [2].

В свою чергу, Андрощук Г. розкриває ключові напрями та етапи реалізації науково-технічного потенціалу у сфері даних і машинного навчання. Він підкреслює необхідність інтеграції інтелектуальних систем у виробничі кластери для забезпечення сталого економічного зростання промислових підприємств [3].

В умовах безперервного технологічного розвитку штучний інтелект перетворюється на головний інструмент трансформації промислового сектору, який відкриває нові горизонти щодо оптимізації витрат, підвищення ефективності роботи, досягнення конкурентних позицій. Впровадження ШІ в бізнес-діяльність промислових підприємств становить собою непростий, але надзвичайно перспективний процес, оскільки він охоплює широкий діапазон застосування починаючи від автоматизації рутинних операцій і закінчуючи ухваленням стратегічних рішень, заснованих на ґрунтовному опрацюванні даних [4].

Для промисловості одним із найважливіших аспектів застосування штучного інтелекту в роботі є його здатність сприяти зниженню витрат і підвищенню ефективності. Системи штучного інтелекту аналізують величезну кількість даних з технологічних ланцюжків, сенсорів обладнання, систем управління ланцюжками поставок та інших джерел, щоб виявити неефективність, слабкі місця, потенційні варіанти вдосконалення. Так, наприклад, за допомогою алгоритмів машинного навчання вдається з високою точністю спрогнозувати попит на продукцію, що дає змогу оптимально оптимізувати рівні товарно-матеріальних запасів, мінімізувати витрати на їх зберігання, запобігаючи виникненню дефіциту. У виробничому секторі ШІ застосовується з метою автоматизації складних і повторюваних завдань, як-от зварювання, збирання, пакування, в результаті чого пришвидшується швидкість виробництва, знижується кількість помилок, зменшується ймовірність виникнення помилок, спричинених людиною. Прогнозоване обслуговування, засноване на основі аналізу даних з датчиків обладнання, допомагає спрогнозувати виникнення поломок і провести профілактичний ремонт до того, як вони спричинять зупинку роботи виробництва, тим самим мінімізуючи затрати на незаплановані відновлювальні роботи. Оптимізуючи ланцюжки поставок за рахунок ШІ, вдається скоротити терміни доставки, знизити транспортні витрати, підвищити стійкість до зовнішнього негативного впливу [5].

Таким чином, можна стверджувати, що застосування ШІ у промисловості надає підприємствам цілий ряд переваг, серед яких слід виділити:

- значне підвищення продуктивності за рахунок автоматизації процесів;
- покращення якості продукції завдяки точному контролю;
- зниження операційних витрат шляхом мінімізації відходів, оптимізації енергоспоживання, зменшення простоїв обладнання;
- прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень на основі глибокого аналізу даних і прогнозування майбутніх тенденцій;
- підвищення безпеки праці за рахунок автоматизації небезпечних завдань та моніторингу стану працівників [5].

Разом з тим, використання ШІ в промисловості супроводжується певними недоліками і ризиками. Одними з головних залишаються високі первинні інвестиції в розробку та впровадження систем AI, так само і потреба в кваліфікованому персоналі для їх супроводження. Проблеми з інтеграцією ШІ з існуючими виробничими системами бувають доволі складними з точки зору організації роботи, тому потребують додаткових вкладень часу і зусиль. Виникають також питання кібербезпеки, пов’язані із захистом великих обсягів промислових даних, запобіганням несанкціонованому доступу до критично значущих виробничих систем.

Сьогодні найчастіше в бізнес-діяльності промислових підприємств застосовують ШІ в таких напрямах: виробництво (автоматизація виробничих ліній, контроль якості, обслуговування обладнання, оптимізація планування виробництва), ланцюги постачання (прогнозування попиту, управління запасами, оптимізація логістики, відстеження поставок),

обслуговування клієнтів (чат-боти для технічної підтримки, персоналізовані рекомендації, аналіз відгуків клієнтів), безпека (моніторинг безпеки праці, виявлення потенційних загроз, контроль доступу [2].

Висновки і пропозиції. Штучний інтелект стає головним інструментом трансформації промислових підприємств у сучасному конкурентному середовищі. Його впровадження дає змогу істотно знизити витрати, підвищити ефективність виробничих і управлінських процесів, покращити якість продукції та послуг. Водночас, процес інтеграції ШІ пов'язаний з певними труднощами, такими як значні початкові інвестиції, потреба у висококваліфікованих кадрах, необхідність забезпечення кібербезпеки.

З огляду на отримані результати, промисловим підприємствам рекомендується розробляти чіткі стратегії впровадження ШІ, враховуючи специфіку своєї діяльності. Доцільно дотримуватися поетапного підходу до впровадження ШІ, розпочинаючи з найбільш прибуткових сфер. Необхідно інвестувати в навчання персоналу, розширювати штат спеціалістів зі штучного інтелекту, щоб забезпечити ефективне функціонування системи з метою подальшого вдосконалення. Держава, зі свого боку, повинна створити сприятливе регуляторне середовище для досліджень у сфері ШІ в промисловості, підтримувати програми підготовки і перепідготовки кадрів, які сприятимуть ширшому впровадженню передових технологій на вітчизняних підприємствах

Література

1. Глембицький О. Аналіз ефективності застосування штучного інтелекту у формуванні інтелектуального капіталу підприємств. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 336(6). С. 383–389.
2. Болквадзе Н., Братко О., Мигаль О. Впровадження штучного інтелекту в бізнес-діяльність компанії. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-81 (дата звернення: 29.04.2025).
3. Androshchuk H. O. Policies and strategies for the development of artificial intelligence in the countries of the world: quo vadis? (part 1). *Science, technologies, innovation*. 2023. No. 1(25). P. 15–29. URL: https://doi.org/10.35668/2520-6524-2023-1-03 (date of access: 29.04.2025).
4. Perifanis N.-A., Kitsios F. Investigating the Influence of Artificial Intelligence on Business Value in the Digital Era of Strategy: A Literature Review. *Information*. 2023. Vol. 14, no. 2. P. 85. URL: https://doi.org/10.3390/info14020085 (date of access: 29.04.2025).
5. Дашко І., Череп О., Михайліченко Л. Розвиток штучного інтелекту: переваги та недоліки. *Економіка та суспільство.* 2024. № 67. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-31 (дата звернення: 29.04.2025).

Хоменко Н. О.
«Бізнес-економіка», 1 рік магістратури
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник - доктор філософії з підприємництва,
торгівлі та біржової діяльності,
доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва Кирилюк О. В.

ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ І ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ЯК ВИМІРИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНИ

Україна вже понад чотири роки перебуває у стані повномасштабної війни, що стала найсерйознішим викликом для її економіки з моменту незалежності. Суттєве руйнування виробничої інфраструктури, втрата людського капіталу, зниження інвестиційної привабливості та постійна загроза безпеці унеможливлюють функціонування традиційної

моделі економічного зростання. У таких умовах постає необхідність формування нової конкурентної моделі, яка спирається на поєднання інноваційного потенціалу та економічної безпеки як взаємозалежних стратегічних факторів відновлення.

У доповіді Національного інституту стратегічних досліджень [1] підкреслюється, що в умовах гібридних загроз і дезінтеграції глобального ринку безпека економіки — це не лише питання захисту ресурсів чи інфраструктури, а й ключовий передумова реалізації інноваційної політики. У той же час, як доводить Полякова Ю. В. [2], саме інноваційна активність регіонів здатна забезпечити стійке зростання навіть у кризових умовах, за умови наявності належних фінансових, кадрових та організаційних ресурсів.

Після 2022 року більшість інноваційно активних регіонів (Харківська, Дніпропетровська, Київська області) зазнали руйнівних втрат. Частина науково-дослідних установ була знищена або переміщена. Водночас спостерігається активізація військово-оборонного сектору, IT-індустрії, аграрних технологій, що демонструють високу адаптивність і здатність до швидкої цифрової трансформації. Нові формати кооперації між державою, бізнесом і наукою виникають навколо рішень подвійного призначення, зокрема у сферах дронобудування, кібербезпеки, енергетичної автономії та інших.

На фоні зовнішніх шоків особливо актуальним стає питання просторової нерівності: регіони з високим інноваційним потенціалом та умовною безпекою (наприклад, західні області) мають більші шанси на залучення інвестицій та розвиток кластерів, у той час як постраждалі регіони втрачають позиції. Це створює ризик асиметричного відновлення, що має бути враховано при розробці регіональної політики.

У 2025 році доцільно формувати державну політику конкурентоспроможності, яка одночасно:

-забезпечує системну економічну безпеку шляхом контролю над критичними інфраструктурами, запровадження стратегічного планування ризиків та локалізації технологій;

-стимулює інноваційне підприємництво — зокрема у сферах оборонних технологій, агротехнологій, енергоефективності, медтеху;

-розбудовує інституційну спроможність регіонів генерувати інновації — через підтримку R&D-центрів, запуск хабів відновлення, трансфер технологій;

-запроваджує механізми адаптивного управління: швидке масштабування локальних інновацій, пілотні регіональні проєкти, цифровий моніторинг індексів безпеки та ефективності.

Таким чином, інноваційний прорив в умовах воєнної економіки можливий лише за умови синергії безпекових механізмів, наукових розробок та проактивної державної політики. Відмова від фрагментарного підходу на користь комплексної моделі розвитку — єдиний шанс для України повернутися на шлях лідерства в регіоні та забезпечити економіку майбутнього, стійку до шоків і відкриту до змін.

Література

1. Власюк О. С., Мокій А. І., Іляш О. І., Волошин В. І., Флейчук М. І., Власюк Т. О. Безпека та конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації: монографія. – К.: НІСД, 2017. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2018-06/2018_NISD_Bezpeka_Print-093bb.pdf
2. Полякова Ю. В. Інноваційний потенціал регіонів України // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2016. – Вип. 6(2). – С. 168–171.
3. Економічна безпека України в умовах високих воєнних ризиків та глобальної нестабільності [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2025-04/ad_ekonombezpeka-2025.pdf.]

Костюкова В. С.
«Економіка агробізнесу та агротрейдинг», 4 курс
Київський національний економічний
університет імені Вдима Гетьмана
Науковий керівник – к.е.н. доцент кафедри
бізнес-економіки та підприємництва Сас І.С.

ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ РОБОТИЗОВАНИХ СИСТЕМ ДОЇННЯ В УКРАЇНІ ЯК ЕЛЕМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ

В молочному скотарстві концепція Smart Farm набуває все більшого поширення завдяки використанню інноваційних технологій. Одним з найбільш вражаючих досягнень є система добровільного доїння, яка інтегрує роботизовані бокси і доїльні зали. Дана система дозволяє реалізувати принципи побудови ефективної та збалансованої ферми, водночас відповідаючи екологічним стандартам безпечного виробництва молока.

Завданням є розробка та впровадження технологій, що автоматизують процес доїння, а також навчання тварин до роботи з цією системою. Важливо також забезпечити безперебійне функціонування обладнання для доїння, що є основою для ефективного та комфортного ведення фермерського господарства.

Ідея полягає у створенні автоматизованої технології для доїння корів, яка не тільки підвищує ефективність виробництва, але й забезпечує комфорт для тварин. Це дозволяє мінімізувати участь людей у процесі доїння, знижуючи трудові витрати, а також робить сам процес гігієнічнішим та безпечнішим як для тварин, так і для кінцевої продукції.

Основною метою є швидке та ефективне доїння, зменшення трудозатрат і підвищення рівня гігієни. Це дозволяє фермерам значно підвищити продуктивність і якість молока, а також забезпечити більш комфортні умови для тварин.

Рис. 1. Робот – дояр компанії Delaval

Типовий робот-дояр складається з кількох ключових компонентів: доїльного боксу для корів, машинного відділення, маніпуляторної руки та панелі керування. Г

Головним робочим елементом є маніпуляторна рука, що нагадує за конструкцією людську. Вона може працювати з різними формами та розташуваннями вимені корови, здійснюючи процес доїння навіть у разі відхилення дійок до 45°. Система маніпулятора складається з привідної частини, руки в зборі і тримача для доїльних стаканів. Завдяки даній конструкції робот може ефективно і зручним для тварин способом здійснювати доїння, що відповідає вимогам сучасного молочного скотарства [4].

Швидкий та точний пошук дійок здійснюється завдяки високоточній системі, оснащеній оптичною камерою спостереження з двома лазерами. Для ефективної роботи з вим'ям різної форми робот дозволяє вибрати оптимальну схему пошуку дійок для кожної корови, автоматично визначає їхнє розташування та зберігає отримані дані в базі.

Маніпулятор може мати різні типи приводу. Порівняно з пневматичним, гідравлічний привід є більш надійним і потребує менших витрат на технічне обслуговування..

Принцип роботи полягає в тому, що спочатку робот проводить миття вимені або очищення щітками без подальшого висушування, потім висушує його, здоює перші цівки молока, вимірює електропровідність для оцінки якості молока, і лише після цього розпочинає основний процес доїння. Молоко низької якості збирається в окрему ємність. Після завершення доїння проводиться дезінфекція та висушування дійок, а також ретельна санітарна обробка всієї системи після кожної корови.

Окрім доїння, система здійснює індивідуальний облік молока для кожної чверті вимені. Чотири оптичні лічильники (по одному на кожну чверть) фіксують обсяг надоїв, швидкість молоковіддачі, тривалість доїння та рівень крові у молоці. Дані про процес очищення зберігаються в програмі управління машини, що забезпечує контроль за санітарно-гігієнічним станом обладнання. Також за допомогою спеціального датчика, закріпленого на тварині, можна отримувати додаткову інформацію про її стан.

Один робот здатний обслуговувати в середньому від 50 до 70 корів. Він забезпечує ефективний контроль за різними технологічними процесами як у великих, так і в малих господарствах. Завдяки такому підходу стає можливим повний контроль продуктивності тварин, а також раннє виявлення та лікування маститу. Програма автоматично веде облік доїння кожної корови за допомогою датчиків, закріплених на її ремінці.

Впровадження роботизованого доїльного боксу в молочному скотарстві стало ключовим технічним та технологічним проривом у галузі, що згодом змінило традиційні методи доїння та суттєво трансформувало процес виробництва молока на фермах. Основна увага тепер зосереджена не на фермері, а на самих тваринах та їхніх потребах.

Розглянемо переваги, які отримає агропідприємство від впровадження робота-дояра, а саме [1, 4]:

1. Повна автоматизація процесів, що сприяє ефективному та гнучкому використанню робочого часу, а також знижує трудомісткість у собівартості виробництва молока.
2. Висока якість виконання всіх операцій, пов’язаних із доїнням та дезінфекцією вимені.
3. Індивідуальний режим доїння для кожної чверті вимені, що забезпечує максимальний комфорт для тварин у промислових умовах та мінімізує ризик поширення інфекцій.
4. Покращення умов утримання корів, зниження рівня захворюваності маститом та збільшення терміну їх господарського використання.
5. Зростання рентабельності виробництва молока.
6. Значне підвищення якості молока, що відповідає екологічним стандартам безпечного виробництва, що позитивно впливає на його вартість.
7. Підвищення продуктивності високопродуктивного стада.
8. Скорочення витрат на будівництво доїльної зали.
9. На відміну від традиційних систем, роботизоване доїння забезпечує безперервну роботу протягом 24 годин, з яких 21 година призначена для добровільного доїння, а 3 години відводяться на три цикли миття та очищення лазерного сенсора.

Не зважаючи на перелічені переваги, робот-дояр також має ряд недоліків, саме [1, 4]:

1. Близько 10–15% корів у стаді не придатні для роботизованого доїння через особливості морфологічної будови вимені.
2. Ще 10–15% корів можуть бути не придатні до роботизованого доїння через поведінкові особливості.
3. В Україні поки що недостатньо реалізовано проєктів, як нових, так і реконструйованих ферм, які використовують роботизоване доїння.
4. Спостерігається нестача висококваліфікованих спеціалістів, здатних обслуговувати роботизовані системи доїння.
5. Значна частина виробників молока має консервативний підхід і не сприймає роботизоване доїння як повноцінну заміну оператору машинного доїння.

Впровадження роботизованої системи доїння дозволяє значно підвищити ефективність фермерських господарств. Зокрема, потужність цієї системи на 10% вища, що допомагає знизити експлуатаційні витрати. Крім того, рівень підключення доїльних стаканів досягає 99,8%, що дозволяє на 50% швидше виконувати цей процес порівняно з традиційними методами. Також за рахунок автоматизації процесу віддача молока під час доїння зростає на 8%, що позитивно впливає на загальну продуктивність і якість молока.

Вперше автоматизовані системи доїння були впроваджені в 1992 році в Голландії, коли компанія Lely Industries N.V. представила робот-маніпулятор. Причинами впровадження цієї технології стали кілька об'єктивних факторів: висока трудомісткість процесу доїння, зростання вимог до якості та безпеки молока, збільшення витрат на оплату праці операторів машинного доїння.

Комерційний запуск даної технології відбувся у 1998 році, коли компанія DeLaval представила робота-дояра на ринку. Незабаром аналогічне обладнання з'явилося і від інших виробників. Це були також відомі компанії зі світовим ім'ям, які спеціалізуються на виробництві доїльного обладнання, зокрема GEA Farm Technologies [2].

Роботизовані доїльні установки вперше з'явилися в Україні у 2012 році. Станом на 2022 рік на вітчизняних молочних фермах експлуатується понад 40 автоматизованих систем доїння компанії DeLaval. Однак рівень поширення цієї технології залишається значно нижчим, ніж у країнах Європи. Основним фактором, що стримує фермерів від переходу на роботизоване доїння, є відсутність дієвих механізмів державної підтримки, зокрема програм модернізації та доступного кредитування, які активно діють у європейських країнах.

Перший молочний комплекс із роботизованими доїльними установками в Україні запрацював у 2012 році в селі Вільна Тарасівка Білоцерківського району Київської області. Тут було встановлено вісім станцій добровільного доїння DeLaval, кожна з яких обслуговує від 65 до 70 корів щоденно. У господарстві утримуються тварини порід українська чорно-ряба молочна та голштинська першої-третьої лактації. Середній добовий надій на фуражну корову складає 28 кг при кратності доїння 2,2 разу на день. Загальне добове виробництво молока досягає 6 тонн, з бактеріальним забрудненням 20-50 тис./см³ і соматичним — 80-100 тис./см³ [2, 3].

У 2015 році ще одна роботизована ферма з'явилася в селі Почуйки Житомирської області. Вона розрахована на 500 голів великої рогатої худоби та також оснащена вісьмома роботизованими установками для доїння. В Сумській області, в селі Клишки, було вперше в Україні застосовано роботизоване доїння на базі фермерського господарства «Озон». Тут три роботи-дояри німецької компанії «GEA» обслуговують 150 дійних корів та 80 телиць. А в 2017 році ще одне господарство у селі Новокраснівка Донецької області запустило дві станції добровільного доїння компанії DeLaval. Наразі вони обслуговують 100 корів, розподілених у двох секціях по 50 голів.

Попри переваги автоматизованого доїння, його поширення в Україні гальмується високою вартістю обладнання, яка сягає приблизно 100 тисяч євро за один комплекс. Якщо оцінювати інвестиції на одну корову, такі станції поки що є дорожчими, ніж сучасні автоматизовані доїльні зали. Тому дозволити собі таке оновлення можуть переважно великі агропідприємства та агрохолдинги.

Ще одним викликом є фінансова нестабільність – через девальвацію національної валюти імпортне обладнання стає ще дорожчим. Водночас інвестори, які прагнуть підвищити якість молочної продукції, все ж розглядають цей напрям як перспективний.

Також для того, щоб зробити роботизоване доїння доступнішим, необхідно запровадити державні програми підтримки для будівництва нових ферм та модернізації діючих господарств. Також важливим є селекційна робота для створення високопродуктивних стад, адаптованих до автоматизованого доїння, та підготовка кваліфікованих спеціалістів для обслуговування систем. Окрім цього, необхідно проводити селекційну роботу для формування високопродуктивних стад, які будуть більш пристосовані до роботи з роботизованими установками. Важливим аспектом також є підготовка кваліфікованих спеціалістів, здатних ефективно обслуговувати та ремонтувати такі системи.

Ще одним напрямком, який допоможе здешевити технологію, є проведення наукових досліджень у сфері розробки нових матеріалів для виробництва роботизованих доїльних систем, що дозволить значно знизити вартість обладнання та зробить його доступнішим для широкого кола виробників молока.

Технологія роботизованого доїння стає важливим кроком у розвитку молочного тваринництва в Україні, відкриваючи нові перспективи для ефективного управління фермами. Цей підхід не тільки дозволяє знизити фізичне навантаження на фермерів, а й значно покращує умови для тварин. Роботи-дояри є найбільш фізіологічним варіантом для корів, адже вони дають можливість врахувати природні потреби тварин і забезпечити комфортне доїння, що також позитивно впливає на якість молока.

Застосування таких систем радикально змінює підхід до організації молочного виробництва. У фермерських господарствах, де використовуються роботизовані станції, акцент зміщується з діяльності людини на потреби тварини. Таким чином, фермери можуть зосередитися на вдосконаленні інших аспектів виробництва, не витрачаючи зайві сили на рутинну працю. Крім того, технологія роботизованого доїння стала важливим технічним і технологічним проривом у галузі, що забезпечило її перехід на новий рівень розвитку. Цей прогрес не тільки змінює саму процедуру доїння, а й вносить значні корективи у біотехнологічну систему молочного виробництва.

Література

1. Концепція роботизованого доїння. molochka.com. URL: https://molochka.com/ukr/catalog/e/kontseptsiya-robotizovanogo-doyinnya.html.

2. Роботизоване доїння корів: окупність інвестицій – Агробізнес сьогодні. Агробізнес сьогодні. URL: https://agro-business.com.ua/agro/suchasne-tvarynnytstvo/item/8104-robotyzovane-doinnia-koriv-okupnist-investytsii.html.

3. 10 років роботизованого доїння в Україні. Ми були першими і залишаємося кращими – компанія ДеЛаваль. Асоціація виробників молока України. URL: https://www.avm-ua.org/uk/post/10-rokiv-robotizovanogo-doinna-v-ukraini-mi-buli-persimi-i-zalisaemosa-krasimi-kompania-delaval.

4. Легкодух В., Луценко М. Перспективи розвитку технології роботизованого доїння корів. Вісник аграрної науки Причорномор'я. 2018. С. 51–55.

Ремінець М.В.
«Інноваційне підприємництво та цифрове лідерство», 1 рік магістратури
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник - доктор філософії з підприємництва,
торгівлі та біржової діяльності,
доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва Кирилюк О. В.

ВІДНОВЛЮВАНА ЕНЕРГЕТИКА ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ РЕСУРС МАЙБУТНЬОГО УКРАЇНИ

Відновлювана енергетика стрімко перетворюється на один із найважливіших факторів глобальної енергетичної трансформації, і для України, яка прагне забезпечити свою енергетичну незалежність та безпеку, розвиток "зеленої" енергетики набуває стратегічного значення. Військова агресія з боку Росії та систематичні атаки на енергетичну інфраструктуру країни продемонстрували критичну вразливість централізованої енергосистеми та необхідність пошуку нових підходів до забезпечення енергетичних потреб держави.

Проблема дослідження полягає у необхідності подолання системних перешкод на шляху розвитку відновлюваної енергетики в Україні: недосконаліть регуляторної бази, обмеженість інвестиційних ресурсів, технологічні виклики інтеграції відновлюваних джерел у пошкоджену енергомережу та потреба у формуванні нової енергетичної політики в умовах повоєнного відновлення.

Метою дослідження є обґрунтування стратегічної ролі відновлюваної енергетики для майбутнього України та розробка рекомендацій щодо її прискореного розвитку як фундаменту енергетичної незалежності, економічного зростання та екологічної стійкості держави.

Питання розвитку енергетичної галузі та відновлюваних джерел енергії стали предметом активного обговорення не лише в медійному просторі, але й у науковому середовищі. Серед дослідників, які зробили вагомий внесок у вивчення цієї проблематики, варто відзначити низку вітчизняних та закордонних науковців. Зокрема, цінні напрацювання у дослідженні енергетичних питань належать таким вченим як Л.П. Клименко, Г.Л. Норд, В.Є. Барановська, О.Д. Богдан, В.В. Лагодієнко та М.Г. Земляний. Їхні наукові розвідки формують методологічну та теоретичну основу для розуміння сучасних трендів і викликів у сфері енергетики та використання відновлюваних джерел енергії.

Шлях розвитку відновлюваної енергетики в Україні демонструє вражаючий контраст між довоєнним стрімким зростанням, драматичними втратами внаслідок військових дій та сучасними зусиллями з відбудови й адаптації галузі до нових реалій. Цей шлях є яскравим прикладом стійкості та здатності української енергетичної системи до трансформації навіть у найскладніших умовах.

Україна продемонструвала вражаючу динаміку розвитку сектору відновлюваної енергетики протягом попередніх років. У 2019 р. Україна здійснила найбільш відчутний за роки незалежності прорив у сфері відновлюваної енергетики: за темпами введення нових потужностей країна увійшла до світової десятки лідерів, а в рейтингу Climatescope агентства BloombergNEF піднялася з 63-го на 8-ме місце серед 104 держав за інвестиційною привабливістю низьковуглецевої енергетики [6].

Наступного, 2020 р., цей імпульс було посилено, і держава потрапила до першої п’ятірки європейських країн за швидкістю розбудови сонячної генерації. У 2021 р. під впливом глобальних турбулентностей та внутрішніх регуляторних коригувань позиція України у оновленому рейтингу BloombergNEF змінилася на 48-ме місце серед 136 країн; утім, накопичений запас інвестицій та зростання встановлених потужностей підтвердили стійкість позитивної динаміки [6].

Починаючи з 2019 р., капіталовкладення у ВДЕ системно переважають інвестиції у викопне паливо: за останнє десятиліття сектор залучив понад 12 млрд USD прямих іноземних інвестицій, причому на кінець 2021 р. частка іноземного капіталу у встановленій «зеленій» потужності перевищила 35 %. Фінансування забезпечується широкою географією джерел: Китай, США, Велика Британія, Німеччина, Нідерланди, Швеція, Данія, Норвегія, Франція, Люксембург, Бельгія, Іспанія, Канада та Туреччина, що свідчить про міжнародне визнання потенціалу української «зеленої» енергетики і формує стійку основу для її подальшого зростання навіть у складних геополітичних умовах [6].

Протягом 2024-2025 років відбувається поступове відновлення галузі, але з суттєвими змінами в структурі та підходах. Замість відбудови вразливих великих об’єктів, пріоритет надається розвитку малих і середніх децентралізованих станцій, які менш вразливі до ворожих атак. Цей підхід не лише підвищує безпеку енергопостачання, але й дозволяє місцевим громадам досягати більшої енергетичної автономії.

Найшвидше відновлюється сонячна енергетика завдяки відносній простоті встановлення та нижчій вартості обладнання. Водночас зростає популярність біоенергетики, особливо у сільській місцевості, де доступна сировина дозволяє зменшити залежність від централізованого постачання енергоносіїв. Вітрова енергетика відновлюється повільніше через вищу вартість і складність інсталяції, проте у західних регіонах уже реалізуються нові проєкти.

Синхронізація з енергосистемою ENTSO-E стала потужним стимулом для відновлення сектору, відкривши доступ українським виробникам до європейського ринку. Залучення міжнародної фінансової підтримки та удосконалення законодавчої бази дозволяють прискорити відбудову та модернізацію енергетичної інфраструктури [2].

Важливим елементом трансформації галузі стало впровадження систем накопичення енергії, що дозволяють ефективніше використовувати нестабільну генерацію з відновлюваних джерел. Перші промислові акумуляторні системи вже функціонують у кількох областях України, стабілізуючи енергопостачання та зменшуючи втрати енергії.

Сучасний етап розвитку відновлюваної енергетики України супроводжується комплексом викликів, які, за оцінками галузевих експертів, концентруються на трьох рівнях – стратегічному, законодавчо-регуляторному та операційному. На стратегічному рівні головною перешкодою є відсутність публічно доступної та адаптивної Енергостратегії-2050: документ ухвалено, але його службовий статус обмежує залучення професійної спільноти й інвесторів, сповільнюючи корекцію курсу під ринкові умови. На законодавчо-регуляторному рівні, попри створення базових стимулів для ВДЕ, зберігаються прогалини у вторинному праві, що гальмують формування стабільного інвестиційного клімату та механізмів підтримки після «зеленого» тарифу. Найгостріші проблеми спостерігаються на операційному рівні: дефіцит електроенергії та затримки розрахунків за чинним тарифом призводять до касових розривів генераторів і підвищують кредитні ризики, що особливо відчутно для проєктів, профінансованих позиковим капіталом. Зі зростанням частки ВДЕ актуалізується давня проблема балансування; без технічно й економічно гнучкого ринку електроенергії, здатного стимулювати розвиток акумулюючих і швидкорегульованих потужностей, розширення ВДЕ неминуче наштовхнеться на системні обмеження. Відтак пріоритетом стає глибоке реформування ринку: підвищення прозорості цінових сигналів, запровадження фінансових інструментів гнучкості та створення конкурентного середовища для балансуючих послуг, що є ключовою умовою сталого зростання відновлюваної енергетики в Україні [3].

Стратегічна трансформація енергетичної галузі України ґрунтується на низці фундаментальних принципів, що окреслюють шлях модернізації та інтеграції енергетичного комплексу [4; 7]:

- забезпечення сталого економічного зростання - енергетична політика насамперед орієнтована на підтримку збалансованого розвитку національної економіки, враховуючи екологічні, соціальні та економічні аспекти.
- прозорість управління та послідовність політики - впровадження відкритих механізмів державного регулювання енергетичного сектору, забезпечення стабільності політичного курсу та послідовності в прийнятті управлінських рішень.
- ринкова лібералізація та справедливе ціноутворення - розвиток конкурентних відносин на енергетичних ринках, забезпечення недискримінаційного підходу у формуванні цін, надання рівноправного доступу до ринкової інфраструктури та мереж для всіх учасників.
- розвиток конкуренції та незалежне регулювання - створення умов для здорової конкуренції, гарантування незалежності регуляторів енергетичних ринків, впровадження ефективних механізмів захисту споживачів від монополізму, вдосконалення системи регулювання природних монополій.
- інноваційний технологічний розвиток - впровадження передових технологій та стимулювання модернізації енергетичної інфраструктури для підвищення ефективності та екологічності галузі.
- євроінтеграція енергетичного сектору - послідовне включення енергетичного комплексу України до європейського енергетичного простору та системи колективної енергетичної безпеки ЄС.

Для досягнення поставлених стратегічних цілей передбачається системна трансформація енергетичного сектору з проблемної, дотаційної галузі на прибутковий, конкурентоспроможний та гнучкий сегмент економіки України. Реалізація цього амбітного завдання потребує залучення значних довгострокових інвестицій, які мають забезпечити комплексну

модернізацію, безпеку функціонування та підвищення конкурентоспроможності енергетичного комплексу країни.

На мою думку, перспективи розвитку відновлюваної енергетики в Україні є надзвичайно потужними, особливо в контексті повоєнної відбудови та євроінтеграційних процесів. Ключовими напрямками трансформації галузі на найближчі роки стануть [5]:

1. Децентралізація енергетичної системи. Військовий досвід яскраво продемонстрував вразливість централізованої енергетичної інфраструктури. Тому майбутнє української енергетики лежить у площині розвитку локальних мікромереж та енергетичних кооперативів, які зможуть забезпечувати енергетичні потреби окремих громад незалежно від стану центральної мережі. Такий підхід не лише підвищує стійкість системи, але й стимулює місцеву економіку, створюючи нові робочі місця та залучаючи інвестиції на місцевому рівні.

2. Системи накопичення енергії. Одним із найперспективніших напрямків є розвиток технологій зберігання енергії. Саме акумуляторні системи різного масштабу стануть ключовим елементом, що дозволить ефективно інтегрувати відновлювані джерела енергії з їх нестабільною генерацією до загальної енергосистеми. Розгортання мережі систем накопичення енергії на різних рівнях — від домогосподарств до промислових комплексів — створить гнучку основу для подальшого нарощування потужностей ВДЕ.

3. Гібридні енергетичні системи. Поєднання різних джерел відновлюваної енергії (сонячної, вітрової, біоенергетики) в рамках єдиного енергетичного комплексу дозволить компенсувати нестабільність окремих джерел та забезпечити більш рівномірне виробництво електроенергії протягом доби та року. Такі гібридні системи є особливо ефективними для забезпечення енергетичних потреб промислових підприємств та віддалених населених пунктів.

4. Воднева енергетика. Розвиток технологій виробництва "зеленого" водню з використанням електроенергії від відновлюваних джерел відкриває нові перспективи для української енергетики. Україна має значний потенціал для виробництва водню та його експорту до країн ЄС, що може стати важливим напрямком співпраці в рамках європейської інтеграції. Розвиток водневої інфраструктури також дозволить ефективно використовувати надлишкову енергію від відновлюваних джерел, що є особливо актуальним для вирішення проблеми балансування енергосистеми.

5. Інтеграція до європейського енергетичного ринку. Синхронізація з ENTSO-E створила базові передумови для повноцінної участі українських виробників на європейському енергетичному ринку. Подальша інтеграція передбачає адаптацію технічних стандартів, регуляторних механізмів та ринкових інструментів до європейських вимог. Це відкриє нові можливості для залучення інвестицій та технологій, а також дозволить українським виробникам "зеленої" енергії експортувати електроенергію до країн ЄС.

Отже, відновлювана енергетика України пройшла складний шлях від стрімкого довоєнного розвитку через кризу, спричинену військовими діями, до поступового відродження на нових засадах. Цей процес супроводжується фундаментальними змінами в структурі галузі, технологічних підходах та моделях управління.

Війна, попри всі руйнівні наслідки, стала каталізатором для переосмислення парадигми розвитку енергетичного сектору. Відбувається трансформація від централізованої моделі до розподіленої генерації, від великих промислових комплексів до мереж малих та середніх станцій, від монопольного ринку до конкурентного середовища з активною участю просюмерів.

Інтеграція до європейського енергетичного простору, впровадження передових технологій та інноваційних бізнес-моделей створюють міцну основу для відродження та подальшого розвитку відновлюваної енергетики в Україні. При цьому особливого значення набуває системний підхід до вирішення ключових проблем галузі, зокрема балансування енергосистеми, забезпечення фінансової стабільності та вдосконалення регуляторного середовища.

Майбутнє української енергетики нерозривно пов’язане з подальшим нарощуванням частки відновлюваних джерел енергії, впровадженням систем накопичення енергії, розвитком

розподіленої генерації та цифровізацією енергетичних мереж. Реалізація цього потенціалу дозволить не лише забезпечити енергетичну незалежність та безпеку України, але й створити потужний фундамент для сталого економічного розвитку та успішної інтеграції до європейської спільноти.

Література

1. Ахновська І., Панасюк П. Відновлювана енергетика в україні: втрати від війни та перспективи розбудови. URL: https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/14e4be53-9184-499a-8c89-640c27087c4f/content (дата звернення: 05.2025).
2. Болгов В.Є. Соціологічні аспекти економіки в умовах війни, виклики та можливості для України. Економіка і організація управління – Вісник науки та освіти. Серія «Соціологія». № 3 (3) 2022. – С. 258–268.
3. Відновлювана енергетика: втрати і рецепти відновлення. *Українська Енергетика*. URL: https://ua-energy.org/uk/posts/vidnovliuvana-enerhetyka-vtraty-i-retsepty-vidnovlennia (дата звернення: 05.2025).
4. ЕНЕРГЕТИЧНА СТРАТЕГІЯ УКРАЇНИ на період до 2035 року : проєкт. Київ, 2014. 41 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2015-12/Energy%20Strategy%202035.pdf (дата звернення: 05.2025).
5. Попель О.С. Відновлювані джерела енергії: стан і перспективи розвитку. Альтернативна енергетика і екологія. 2007. № 2. С. 135–14.
6. Сектор відновлюваної енергетики України до, під час та після війни. *Центр Разумкова*. URL: https://razumkov.org.ua/statti/sektor-vidnovlyuvanoyi-energetyky-ukrayiny-do-pid-chas-ta-pislya-viyny (дата звернення: 05.2025).
7. Чому відновлювана енергетика – це запорука безпеки для України під час та після війни. *Енергетичний Перехід в Україні*. URL: https://energytransition.in.ua/chomu-vidnovliuvana-enerhetyka-tse-zaporuka-bezpeky-dlia-ukrainy-pid-chas-ta-pislia-viyny/ (дата звернення: 05.2025).

Багрова Є. Ю.
«Маркетинг», 1 курс
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник — к. е. н., доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва
Кузьомко В. М.

ТРАНСФОРМАЦІЯ РИНКУ НЕРУХОМОСТІ МІСТА КИЄВА В УМОВАХ ВІЙНИ

З початком повномасштабної війни багато аспектів в житті цілої нації кардинально змінилися і ринок нерухомості не став виключенням. Виникло багато труднощів у будівельній галузі, люди зіткнулися з проблемами продажу нерухомості, а попит на ринку оренди зазнав значних змін. Цінова політика та вимоги до об’єктів нерухомості наразі значно відрізняються від довоєнного періоду, що також вплинуло на роботу рієлторів та забудовників.

Мета цієї роботи - дослідити, як саме змінився ринок нерухомості Києва під час воєнного стану та зосередити свою увагу на розбіжностях у сегментах оренди та купівлі житла. Приділено увагу поведінці покупців, орендодавців та інвесторів.

Дослідженню змін на ринку нерухомості під час війни в Україні присвячені робити: І. Б. Назаркевича, А.Р. Дуба, Р.В. Західного, В.І. Гречки, В.М. Твердохліба, О.Є. Поморцевої, та ін. Проте в даній роботі зосередимося на трансформації ринку в умовах війни крізь призму особистого досвіду рієлторської практики в місті Київ.

Ринок оренди: На початку війни ціни на довгострокову оренду житла різко впали. Це пов'язано з рекордним показником вакантності внаслідок зростання кількості вільного житла, запропонованого киянами, які покинули місто. Роман Герасивчук, директор City Development Solutions, пояснює, що в умовах воєнної загрози столичний ринок нерухомості обвалився більше ніж у кризові 2014-2015 роки [1]. За період з січня до травня 2022 року рівень цін знизився на 41%. За даними аналітиків, порівняно з жовтнем 2023 року у січні вартість оренди житла знизилася ще на 19% [2]. Але з плином часу вартість не тільки повернулася до довоєнного періоду, а й стала навіть вищою.

Велика частина власників починають вводити житло в оренду, навіть, якщо до цього були налаштовані продавати нерухомість. Інвестори починають активно скуповувати квартири з розрахунком на подальше зростання цін після закінчення війни. Оренда зараз тримає попит, особливо в районах з гарною транспортною розв'язкою (головне безпека та метро поряд). Говорячи про роботу рієлторів, багато з них перекваліфікувалися на ринок оренди, бо незважаючи на те, що комісія є меншою, потік людей набагато більший. Ринок став дуже швидким. Якщо ти не відповідаєш за 5 хвилин – клієнт йде до іншого. Часто зустрічається запит «потрібна квартира сьогодні на 3-4 місяці». Деякі власники вже намагаються підвищувати прайс, але ринок все ще залишається за покупцем [3].

Вимоги до об'єктів нерухомості також зазнали змін. Наприклад, якщо раніше квартири на високих поверхах користувалися неабияким попитом і, як правило, були дорожчими за їх аналоги, то наразі, через загрозу з повітря ціни на дану нерухомість значно знизилися. Покупець цінує безпеку, тому будівлі з обладнаними бомбосховищами є найпопулярнішими на ринку. З початком повномасштабного вторгнення різко піднявся попит на короткострокову оренду. Аналітики OLX довели, що подобова оренда наразі вкрай актуальна. Через постійні пересування військових, їх рідних, а також волонтерів попит на оренду такого типу виріс на 19,3%. Подобова здача житла зараз є одним з драйвером ринку. Приблизна вартість житла на добу в Києві – 700-2000 грн/добу.

Ринок продажу нерухомості: Розглядаючи ринок купівлі-продажу можна сказати, що він зазнав не таких значних змін, як ринок оренди. Але об'єм введення житла для продажу став значно меншим, тому у роботі рієлтора виникла проблема у підборі квартир для клієнта [4]. Знизився попит на купівлю житла без ремонту, бо через воєнний стан присутній дефіцит робочої сили внаслідок мобілізації чоловіків. За останні 3 місяці виріс запит на дво- та трикімнатні квартири, що означає, що актуальні клієнти зараз – це молоді пари та сім'ї з дітьми.

В агентствах нерухомості зберігаються обережність і висока конкуренція: за словами І. Луханіної, «після війни не варто чекати вибухового зростання цін відразу» (режим резервного попиту), тому багато агентів і клієнтів чекають вдалого моменту [5].

Інвесторам не варто сподіватися на швидкий перепродаж, бо ринок купівлі-продажу все ще інертний. Через нестабільність у країні покупці довго приймають рішення. Тому якщо купуєш – думай не про швидкий продаж, а про довгострокову вигоду, наприклад, здавати кілька років, а потім продати. Зараз гарна інвестиція – «хрущівка», «сталінка», «чешка» 30-40 м² до 40 000**$,** яку можна відремонтувати та здавати. Також зростатиме попит на земельні ділянки. Рієлторам треба пам'ятати: люди купують не квартири, а можливість почати новий етап і тому потрібно не просто знайти їм квадратні метри, а вирішити конкретну життєву задачу.

З початком війни ринок нерухомості, як і всі сфери у нашій країні, зазнав значних трансформацій. І це стосується не лише цінових змін, а й вимог до житла, поведінки клієнтів та стратегій рієлторів. Порівняння ринку оренди та продажу показало, що оренда більш чутлива до ситуації в країні і реагує швидше, тоді як купівля є більш інертною Війна не просто змінила ринок нерухомості – вона змусила всіх переосмислити його роботу. Рієлтори стали не просто посередниками, а порадниками, інвестори тепер уважніше вивчають ризики і вкладають кошти лише у перевірені об'єкти, а покупці змінили свої пріоритети – для них тепер важливими є не лише місце та ціна, а й безпека.

Література

1. Панченко Л. Ціни на оренду квартир у Києві обвалилися: коли чекати зниження ще більше? *РБК-Україна*. веб-сайт. URL:https://www.rbc.ua/ukr/news/tseny-arendu-kvartir-kieve-ruhnuli-zhdat-1655304525.html (дата звернення 27.04.2025)
2. Ціни на оренду квартир у Києві впали лише за місяць: що відбувається на ринку. *РБК-Україна*. веб-сайт. URL:https://www.rbc.ua/rus/styler/tsini-orendu-kvartir-kievi-vpali-lishe-misyats-1698999054.html (дата звернення 27.04.2025)
3. Продавці намагаються підняти ціни: чому активізувався ринок нерухомості і які квартири вже в дефіциті. *Мінфін*. веб-сайт. URL:https://minfin.com.ua/ua/realty/articles/prodavcy-pytayutsya-povysit-cenniki-pochemu-aktivizirovalsya-rynok-nedvizhimosti-i-kakie-kvartiry-uzhe-v-deficite/ (дата звернення 01.05.2025)
4. Даниленко В. Ринок нерухомості за час війни пережив колапс. *Business Wisdom Summit 2025 "Дієві стратегії лідерів". Delo.ua*. веб-сайт. URL: https://delo.ua/news/ (дата звернення 01.05.2025)
5. Як зміняться ціни на житло після війни: прогнози експертів. *Finance news*. веб-сайт. URL: https://financenews.com.ua/4041-yak-zminiatsia-tsiny-na-zhytlo-pislia-viyny-prohnozy-ekspertiv/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 01.05.2025)
6. Поморцева О. Є., Кобзан С.М., Штерндок Е.С., Затхей В.А. Аналіз ситуації на ринку нерухомості України під час військового стану: тенденції та перспективи. *Proceedings of the 5th International Scientific and Practical Conference «Scientific Trends and Trends in the Context of Globalization» URL:* https://www.researchgate.net/publication/369015684_Analiz_situacii_na_rinku_neruhomosti_Ukraini_pid_cas_vijskovogo_stanu_Tendencii_ta_perspektivi (дата звернення 03.05.2025)

Стрілець А. Ю.
«Бізнес-економіка», 1 рік магістратури
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник - к.е.н.,
професор кафедри бізнес-економіки та підприємництва Шевчук Н.В.

СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ «КАПІТАЛІЗАЦІЯ»: КЛАСИЧНІ КОНЦЕПЦІЇ ТА СУЧАСНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ

У світі, де бізнес стикається з постійних тиском змін та інновацій, стає ключовим розуміння векторів розвитку, які визначають довгострокову стійкість і конкурентоспроможність компаній. Сучасним викликом для більшості підприємств лишається максимізація їхньої вартості, тому дедалі частіше як стратегічний орієнтир для зростання виступає капіталізація. Варто додати, що увага до питань капіталізації підприємства є надзвичайно важливою, оскільки в умовах сучасного бізнесу не всім вдається реалізувати резерв свого потенціал для такого розвитку, оскільки як індикатор капіталізації є багатогранним поняттям і охоплює різні аскети економічних відносин.

Сучасні світові кризи, обмеженість ресурсів стимулюють наукову спільноту знаходити нові актуальні підходи для більш ефективного управління капіталом. Не зважаючи на значну кількість напрацювань в цій сфері, поняття «капіталізації» все ж лишається недостатньо дослідженим як в контексті нового постіндустріального етапу, так і з урахуванням сучасних особливостей функціонування української економіки. Згідно зі статистичними даними, ринкова вартість акцій українських підприємств демонструє негативну тенденцію, що підкреслює необхідність поглиблення розуміння процесу капіталізації. Загалом, однією з

єдиних можливих варіантів залучення іноземних інвесторів є зростання капіталізації реального сектора економіки України. Відповідно пріоритетного та ***актуального*** значення набуває формування теоретичного базису для розкриття сутності капіталізації та еволюції поняття.

Можна вважати, що із занепадом індустріальної економіки значно змістилися ціннісні орієнтири, в певні мірі розмилася чітка межа цього поняття, відповідно, що спрямовує на формування актуальної ***мети дослідження*** — поглиблене вивчення теоретичних підходів до розуміння сутності капіталізації, її економічної природи, напрямів тлумачення та ролі у забезпеченні розвитку підприємств і економіки загалом в умовах трансформації середовища.

З огляду на сучасний етап розвитку економіки та технологій, дедалі складніше стає якісно масштабуватись і водночас не втратити конкурентні переваги. Сьогоднішнє століття вирізняється тим, що для досягнення успіху іноді не потрібні значні ресурси, масштаби — достатньо своєчасно застосувати цифрові технології. Проте виникає питання: чи буде такий ефект довготривалим?

Очевидно, що для дослідження цього питання необхідно звертатися до першоджерел і вивчати еволюцію поняття та наукові напрацювання в цій сфері. Протягом тривалого часу, до сучасного розвитку економічної торії, вважалося, що капіталізація розглядалася переважно як процес накопичення матеріальних активів та зростання вартості підприємства і запорука успішного розвитку. Можна було б довго наводити суперечливі аргументи, проте реалії українського бізнесу свідчать: капіталізація може бути не лише матеріально вимірюваною, а й стосуватися нематеріальних активів компанії. Відповідно, для глибшого розуміння цього поняття доцільно звернутися до еволюції економічних теорій. Варто відзначити, що з розвитком економіки знань, цифровізації та інтелектуалізації виробництва поняття капіталізації набуло ширшого змісту, відокремлюючись від матеріальної фори і переносячи значу ефективну частину на нематеріальні активи, такі як бренд, репутація, інтелектуальна власність.

Однозначно важко відповістити на питання: що таке капіталізація? Це багатогранне поняття, яке в процесі еволюції економічної думки набуло різних змістових нашарувань і має свої специфічні властивості та характеристики, які важливо розмежовувати та розуміти для правильного застосування в різних економічних контекстах. Головна теза, що буде послідовно аргументована в межах цього дослідження, полягає в тому, що капіталізація має різні трактування, оскільки не існує єдиного уніфікованого підходу до її визначення. Загалом, це різноманіття зумовлене відсутність єдиної уявлення про місце капіталу як об’єкта, що формує систему економічних відносин. Як наслідок, це ускладнює визначення ролі капіталізації та етапу її виникнення в структурі підприємницької діяльності, Попри це, однозначно варто спробувати виділити основні напрямки і їх розвинути.

Базовим, фундаментальним підходом до визначення капіталізації залишається її розуміння як форми вартості підприємства. Відповідно в рамках цього варто згадати таких класиків, як Жан Батіст Сей, Адам Сміт, Давид Рікардо, які прирівнювали це поняття до накопичення багатства, яке використовується для забезпечення безперевного виробництва. І. Фішер у своїй теорії ринкової вартості розглядав капітал через три форми прояву: вартість матеріальних ресурсів, вартість капіталу та суб’єктивна цінність капіталу. Джеймс Тобін, автор концепції «коефіцієнта Тобіна», порівнює ринкову капіталізацію компанії з вартістю її активів. Проте це не охоплює окремі аспекти явища капіталізації [1].

Наступним етапом серед традиційних стовпів цієї категорії є визначення капіталізації підприємства, як процесу трансформації частини доданої вартості в капітал підприємства. Однозначно можна відзначити дослідження теоретичної складової науковців В.Г. Андрійчука, Дж. Скотт Бреннена, Н.Ю. Брюховецької, М.А. Козоріз, Д. Крейса, Г. Макарової. Лаконічно окреслює капіталізацію як процес реінвестування отриманого прибутку В.Г. Андрійчук. У своїй праці Г. Макарова розширює процесний підхід, зазначивши, що це економічний процес перетворення майбутніх грошових потоків у додаткову вартість, що проявляється у постійному русі, динамізмі та зростанні капіталу [2].

Однією з найбільш вичерпних характеристик є визначення капіталізації як результату поєднання внутрішньої і зовнішньої вартості, що передбачає також врахування її соціальної корисності. В працях науковців Ш.М. Ідрісов, Л.І. Богуславська, Т.Я. Демиденко, М.А. Козоріз, Е.Н. Сіванкова, Н.В. Шевченко, Н.В. Шевчук згадується не лише про внутрішньо капіталізацію, а й додається її інша форма – біржову, ринкова вартість. Відповідно деякі сучасні науковці, зокрема Л.М. Пронько, бачать під дійсною (реальною) капіталізацією вже інтегральний показник, що включає до себе внутрішню і зовнішню об'єктивно визначену цінність, що дає найбільш імовірну вартість аналізованого об'єкта. А.А. Гриценко, в свою чергу, пропонує тлумачити поняття «капіталізації» ширше, ніж «ринкову вартість», розуміючи під цим оцінку капіталу підприємства як суму, яку на ринку готові сплатити за компанію у випадку її продажу [3].

З іншого боку, аналізуючи етимологію капіталізації вдалося виявити, що якісно новою властивістю капіталізації є її нематеріальний вимір, який на сьогодні в першу чергу формує перевагу підприємств. Зі введенням до бухгалтерського обліку поняття «нематеріальні активи» відбулася зміна розуміння структури капіталу, що привернуло значну увагу наших вітчизняних вчених. Все частіше можна зустріти в науковій літературі такі поняття як капіталізація знань та капіталізація інтелектуального капіталу. Найповніше складну сутність капіталізації, зокрема в її нематеріальному вимірі, розкриває О.В. Мельник, застосовуючи когнітивний підхід, у межах якого капіталоутворення на основі нематеріальних форм капіталу трактується як процес нематеріальної капіталізації — приросту економічної цінності через узгодження пов'язаних витрат і результатів, а також розкриття механізмів зростання такої цінності [4].

Як зовсім новітнє бачення, доцільно актуалізувати рамки цього поняття з точки зору цифрової трансформації нашої економіки. Відповідно для відображення особливостей цифрового середовища капіталізація постає як здатність компанії генерувати майбутні грошові потоки шляхом збільшення вартості компанії через використання цифрових технологій. Це включає в себе оцінку вартості цифрових активів, таких як інтелектуальна власність, програмне забезпечення, дані та інші нематеріальні ресурси. Підсумовуючи, у загальному розумінні, варто розглядати поняття капіталізації, як вимір її економічної цінності, якості та соціальної корисності, де відповідно соціальна корисність є здатністю покривати обсяг суспільних потреб і нагромаджувати під процесом зносу прибуток власнику.

Висновки. Можна зазначити, що має активно переформатуватися економічна теорія відповідно до розвитку сучасних потреб бізнес та суспільства. Загалом, в економічній теорії відбулася еволюція поняття капіталізації класичного уявлення про накопичення вартості для виробництва (А. Сміт, Д. Рікардо, І. Фішер) до ринкового виміру оцінки активів (Дж. Тобін, А. Гриценко), процесу реінвестування доданої вартості (В.Г. Андрійчук, Г. Макарова) й, нарешті, до сучасного розуміння як інтегрального показника, що враховує внутрішню, зовнішню та нематеріальну складові (Л.М. Пронько, О.В. Мельник). На сучасному етапі поняття капіталізація в певній мірі постає виміром економічної, цінності якості та соціальної корисності.

Наявні економічні теорії, зокрема теорія інтелектуального капіталу, еволюційна економіка та концепції постіндустріального розвитку, дозволяють по-новому інтерпретувати сутність капіталізації. У межах цих підходів капіталізація трактується як багатовимірна економічна категорія, що відображає якісний розвиток через ефективне використання як матеріальних, так і нематеріальних ресурсів.

Література

1. Воробей Р. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ КАТЕГОРІЙ «КАПІТАЛ» ТА «КАПІТАЛІЗАЦІЯ». *Економіка та суспільство*. 2022. No. 45. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-64 (дата звернення: 03.05.2025).

2. Бутнік-Сіверський О.Б. Теоретичні аспекти капіталізації майнових прав інтелектуальної власності з позиції домінанти неоекономіки. *Теорія і практика інтелектуальної власності.* 2019. № 1 (105). С. 59-72.

3. Гриценко А.А. Капіталізація та соціалізація економіки в ретроспективі та перспективі. *Методологія, теорія та практика соціологічного аналізу сучасного суспільства.* 2009. № 15. С. 191-195.

4. Мельник О.В. Наукові підходи до дослідження капіталізації. *Держава та регіони*. 2019. № 5. С. 202–207. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2019_5_39 (дата звернення: 04.05.2025).

Панікар А. Є.
«Економіка підприємства», 4 курс
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник - доктор філософії з підприємництва, торгівлі та біржової діяльності,
доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва Кирилюк О. В.

ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ PR-СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В умовах посилення конкуренції та зростаючої інформаційної насиченості ринку підприємства мають постійно вдосконалювати свої підходи до комунікаційної політики, адаптувати PR-стратегії до змін у поведінці споживачів та розвитку цифрових технологій. Для дослідження впливу PR-стратегії на розвиток підприємства було використано описовий метод, метод порівняння, узагальнення, аналізу та синтезу, статистичний метод; метод 5 конкурентних сил Портера М., метод SWOT-аналізу.

Вивченню поняття «Public Relations» присвячено наукові праці Пушняк С.А., Павлішина Н.М., Кочнова І.В., Булгаков Д.О., Данілова М., Кушнір Т., Макарова Т.П., Савченко Е.А. та ін. Теоретичні аспекти формування PR-стратегії описані в працях Алексєєнко О.А., Гавловська Н., Карабаза А.І., Яловчук В.В., Терещенко Д.А., Новікова Л.В., Костенко А.А. та ін. Над питанням оцінювання ефективності PR-стратегії працювали такі наукові працівники, як: Скригун Н.П., Бухта Д., Лиса С.С., Кулік А.В., Курбан О.В., Харамурза Д., Шевчук З.В., Бурило Н.А., Терещенко Д.А., Гусак О.П., Антропова Н.О. та ін.

PR-стратегія є важливою складовою діяльності підприємства у сфері комунікацій із громадськістю, спрямованою на досягнення стратегічних і тактичних цілей організації. Основними цілями PR-стратегії виступають формування і підтримання позитивного іміджу підприємства, встановлення ефективних взаємовідносин із різними групами громадськості, попередження та мінімізація кризових ситуацій, а також сприяння просуванню товарів і послуг через механізми репутаційного впливу.

Однією з основних цілей є іміджева підтримка, яка передбачає створення позитивного сприйняття підприємства серед громадськості, партнерів, інвесторів і споживачів. Важливим завданням також є інформаційне забезпечення — донесення достовірної, актуальної і своєчасної інформації про діяльність організації до цільових аудиторій. Ефективна PR-стратегія повинна також забезпечувати управління репутацією підприємства, що включає формування довіри, запобігання негативним проявам у публічному просторі та підтримку стійкого позитивного іміджу навіть у кризових ситуаціях.

Ще однією важливою ціллю є підтримка корпоративної культури, яка передбачає розвиток внутрішніх комунікацій, налагодження відкритого діалогу між керівництвом і працівниками, а також підвищення рівня лояльності персоналу.

На основі поставлених цілей визначаються конкретні завдання PR-стратегії. До основних завдань належить розробка і реалізація комплексних комунікаційних кампаній, організація заходів для засобів масової інформації та громадськості, моніторинг громадської думки та здійснення аналізу зворотного зв'язку. Також серед завдань — оперативне реагування на кризові ситуації, розробка антикризових комунікаційних планів та мінімізація репутаційних ризиків. Усі ці елементи мають бути взаємопов'язаними і спрямованими на досягнення головної мети PR-стратегії — забезпечення стабільного розвитку підприємства на основі підтримки його позитивного іміджу та ефективної взаємодії із зовнішнім і внутрішнім середовищем. з негативними впливами ззовні.

PR-стратегія відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства, оскільки допомагає створювати та підтримувати позитивний імідж компанії, що впливає на її здатність конкурувати на ринку. В умовах високої конкуренції та швидко змінюваного бізнес-середовища підприємства, які ефективно використовують PR, здатні залучати більше уваги від цільових аудиторій, формувати довіру до бренду і забезпечувати лояльність споживачів. Це, своєю чергою, дозволяє підприємствам отримувати конкурентні переваги. Розробка та впровадження PR-стратегії є ключовим процесом у забезпеченні ефективної комунікації підприємства з його зацікавленими сторонами, а також у підтримці конкурентоспроможності та позитивного іміджу компанії. Процес включає кілька етапів, які повинні бути чітко визначені і організовані для досягнення стратегічних цілей.

Оцінка результативності PR-кампанії має як кількісні показники: збільшення продажів, кількість залучених клієнтів, так і якісні показники: зміна сприйняття бренду, розвиток корпоративної репутації та вплив на суспільну думку Задля цього часто використовуються різноманітні інструменти моніторингу, включаючи медіа-аналіз, оцінку охоплення кампанії в засобах масової інформації та аналіз згадок у соціальних мережах. Збирання зворотного зв'язку від цільових аудиторій є важливою частиною цього процесу, оскільки дозволяє зрозуміти, як сприймаються повідомлення кампанії та які аспекти викликали найбільше зацікавлення чи позитивної реакції. Це можуть бути опитування серед споживачів, фокус-групи, а також активне спостереження за коментарями та відгуками в онлайн-просторі.

Для досягнення стратегічних цілей компанії необхідно перейти до більш удосконаленої PR-стратегії, яка буде побудована на основі комплексного підходу. Стратегія має спиратися на ключові принципи систематичності, багатоаспектності у використанні численних комунікаційних каналів, чіткої орієнтації на цільову аудиторію та активного впровадження елементів репутаційного менеджменту. Такий комплексний підхід дозволить забезпечити впевнені позиції бренду на ринку, посилити довіру до компанії з боку клієнтів та партнерів, а також сприятиме сталому розвитку бізнесу в умовах сучасної конкуренції.

Наприклад, запускати платну рекламу та активніше розвивати соціальні мережі. В першу чергу, потрібно виправити цю проблему та активно постити матеріали, тим самим органічно поширювати бренд на просторах Інтернету, а потім почати використовувати платні способи просування – таргет. Це додасть нові можливості для поширення сенсів підприємства та познайомити більше людей з брендом.

Висновки і пропозиції. PR-стратегія на підприємстві є комплексним інструментом управління комунікаціями, який забезпечує формування позитивного іміджу, підтримку репутації, розвиток відносин із громадськістю та підвищення конкурентоспроможності. Вона передбачає довгострокове планування комунікаційних заходів із урахуванням цілей організації, характеристик цільових аудиторій та особливостей зовнішнього середовища.

Для того, щоб вдосконалити діючу PR-стратегію, ми пропонуємо: створити PR-відділ, запустити контекстну рекламу й таргет у соціальних мережах.

Таким чином, PR-стратегія є невід'ємною складовою стратегії розвитку підприємства, що забезпечує ефективну комунікацію із зовнішніми та внутрішніми стейкхолдерами, сприяє

зміцненню ринкових позицій і довгостроковому успіху в умовах динамічного інформаційного середовища.

Література

1. Кулєшова Н.В. Аналіз сучасних методів та моделей формування маркетингової стратегії туристичних підприємств. *Ефективна економіка* 2011. Вип.4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=508 (дата звернення 30.04.2025)
2. Fraser P. Seitel. The Practice of Public Relations, 2017. P. 31–35
3. Глухова Д. Паблик рилейшнз як функція менеджменту / Д. Глухова // Актуальні проблеми міжнародних відносин : [зб. наук. пр.]. / Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка, Ін-т міжнар. відносин ; [редкол.: Л. В. Губерський та ін.]. - К., 2003. – Вип. 44, ч. 2. – С. 126–128.
4. Шафаренко Ю. М. Аналітична діяльність у паблік рилейшнз: проблеми, тенденції, перспективи : автореф. дис. ... канд. наук із соц. комунікацій : 27.00.06 / Шафаренко Ю. М. ; Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. - К., 2014. - 16 с.

Кошелєв І. С.
«Економіка підприємства», 4 курс
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник - доктор філософії з підприємництва,
торгівлі та біржової діяльності,
доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва Кирилюк О. В.

ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Актуальність теми полягає в тому, що сучасне конкурентне середовище вимагає від підприємств гнучкості та здатності оперативно формувати ефективні бізнес-пропозиції, які відповідають запитам ринку, забезпечують стабільне зростання обсягів продажів та підвищення ринкової частки. В умовах динамічних змін у споживчій поведінці, посилення цифровізації, глобальних викликів та невизначеності, пов’язаної з військовими діями в Україні, здатність підприємства чітко позиціонувати свої переваги, аргументовано пропонувати рішення для цільових аудиторій та стратегічно вибудовувати свою ціннісну пропозицію — стає критичним фактором конкурентоспроможності. Формування обґрунтованої бізнес-пропозиції є питанням маркетингової стратегії та проявом управлінської зрілості компанії, що дозволяє мобілізувати наявні ресурси, залучати інвестиції та створювати нову споживчу цінність. Саме бізнес-пропозиція може стати основним інструментом адаптації до нових ринкових умов, що забезпечує миттєвий ефект у вигляді зростання прибутку та формування довгострокових конкурентних переваг.

Методи дослідження включають аналіз і синтез, порівняльну характеристику, SWOT-аналіз, економічне моделювання, графічні методи візуалізації, методи економічної оцінки альтернатив.

Огляд фахової літератури: Упродовж останніх років проблема підвищення конкурентоспроможності підприємств активно досліджується у вітчизняній економічній науці з урахуванням трансформаційних процесів ринку та сучасних управлінських практик. Значний внесок у розвиток теоретичної бази зробили такі дослідники, як Кузнецова І.О., Кишакевич Б.Ю., Леськів Г.З., Франчук В.І., Ляшук А.О., Гончаренко І.М., Мамонтенко Н.С., Омельченко Т. та Тульчинський Р.В. У наукових працях акцент зроблено на необхідності стратегічного переосмислення конкурентних моделей, зростанні ролі гнучкості підприємств,

адаптації до зовнішніх викликів, впровадженні інноваційних технологій і розвитку ресурсного потенціалу. Автори пропонують багатовекторні підходи до оцінки та забезпечення конкурентоспроможності — від класичних економічних індикаторів до комплексного аналізу організаційної стійкості та ціннісної пропозиції. Однак, попри достатню глибину теоретичних напрацювань, недостатньо уваги приділено формуванню бізнес-пропозиції як прикладного інструменту реалізації конкурентних переваг підприємства. Саме ці питання становлять ядро даної кваліфікаційної роботи, в межах якої здійснюється спроба поєднати теоретичну обґрунтованість із практичними механізмами підвищення ефективності ринкової діяльності підприємства.

Результатами дослідження є висновок про те, що конкурентоспроможність підприємства формується як результат системної взаємодії стратегічних, ресурсних та ринкових факторів. Аналіз понятійно-категоріального апарату засвідчив наявність множинних підходів до трактування конкурентоспроможності, що зумовлює необхідність адаптивного вибору методів її оцінювання. Критично важливим виявилося врахування кількісних індикаторів та якісних характеристик, які розкривають реальний потенціал підприємства до адаптації, інновацій і позиціонування в умовах динамічного середовища. Побудова бізнес-пропозиції як конкурентної практики вимагає міжфункціонального підходу, де задіяні маркетологи та аналітики, логісти, фахівці з продажу, сервісу та розвитку клієнтських відносин. У результаті формується не просто рекламний документ, а стратегічно узгоджена система взаємодії з ринком. Підприємства, які застосовують таку модель, демонструють вищий рівень гнучкості, адаптивності та сталості у формуванні конкурентних переваг. Бізнес-пропозиція є інструментом продажу або просування, а ключовим елементом стратегічної конкурентної архітектури підприємства. Вона є «вхідною точкою» до сприйняття компанії споживачем, водночас відіграючи роль системного каталізатора внутрішніх інновацій і трансформацій. Створення дієвої бізнес-пропозиції — результат глибокої рефлексії підприємства над власною цінністю, спроможністю до її комунікації та адаптації до постійних викликів зовнішнього середовища. Розробка бізнес-пропозиції потребує глибокого розуміння ринкових умов та логіки ухвалення рішень з боку споживача. Ефективна пропозиція ґрунтується на здатності підприємства не просто донести переваги товару або послуги, а змоделювати ситуацію, у якій потенційний клієнт побачить вирішення власної потреби. Успіх формується тоді, коли підприємство пропонує не продукт, а рішення, що здатне створити додаткову цінність у контексті конкретного споживчого запиту.

Висновок: Таким чином, конкурентоспроможність підприємства розглядається як інтегральна характеристика його здатності утримувати або розширювати ринкову частку за рахунок ефективного використання ресурсів, унікальних торгових переваг, інноваційної політики та гнучкої адаптації до ринкових змін. Вивчення категоріального апарату дозволяє диференціювати внутрішні і зовнішні фактори впливу на конкурентні позиції компанії, окреслити поняття конкурентних переваг, та визначити ключові орієнтири для стратегічного планування. У результаті, понятійне осмислення дає основу для обґрунтованого вибору інструментів підвищення ринкової сили підприємства. Оцінка конкурентоспроможності базується на системі кількісних та якісних методів, що дозволяють виміряти рівень ефективності підприємства відносно конкурентів. Методи SWOT-аналізу, матриця БКГ, рейтингові моделі, порівняльний аналіз та коефіцієнтна діагностика створюють підґрунтя для глибокої оцінки позицій компанії. Правильне застосування методологічних підходів дає змогу сформувати комплексну картину сильних та слабких сторін, обґрунтувати напрямки розвитку в умовах динамічного середовища. Бізнес-пропозиція як інструмент посилення конкурентних переваг має відповідати сучасним запитам ринку та орієнтуватися на створення доданої цінності для цільових споживачів. Вона повинна включати чітко визначену цільову аудиторію, інноваційний підхід до задоволення попиту, диференціацію від конкурентів і економічну обґрунтованість. Правильно сформована пропозиція забезпечує зростання продажів та зміцнює ринкову ідентичність бренду, що є фундаментом для довготривалої конкурентоспроможності.

Література

1. Кузнецова І.О. Горбатюк, В. В. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2020. № 3-4 (74-75). С. 109–120.
2. Янковий О.Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.
3. Дашко І.М. Дослідження основних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. Запоріжжя, 2020. С. 108–110.
4. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 1997. 390 с.
5. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2016. 527 с.

Притуляк А. С., Шумілова Ю. В., Мурашенко І. Д.
«Економіка міста та урбаністика », 2 курс
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник - доктор філософії з підприємництва, торгівлі та біржової діяльності,
доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва Кирилюк О. В.

ВПЛИВ ВОЄННОГО СТАНУ НА ПІДПРИЄМНИЦЬКУ ДІЯЛЬНІСТЬ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА ВИХОДИ

Воєнний стан, оголошений у лютому 2022 р. у відповідь на повномасштабне вторгнення, трансформував підприємницьке середовище України за масштабами, порівнюваними з глибокою структурною рецесією. Перше опитування Української бізнес-асоціації (березень 2022 р.) засвідчило, що 42 % малих підприємств повністю припинили діяльність, ще 31 % призупинили операції, а лише 13 % працювали у звичному режимі. Паралельні розрахунки НБУ, узагальнені в OECD Economic Survey-2025, фіксують ще драматичнішу картину: до 75 % суб'єктів малого бізнесу були вимушені зупинитися у березні 2022 р. [1]

Метою дослідження є виявлення ключових проблем підприємницької діяльності в умовах воєнного стану та обґрунтування можливих інструментів адаптації та стабілізації бізнесу.

Актуальність обумовлена необхідністю збереження економічної активності, підтримки зайнятості та створення стійкої економічної моделі розвитку України в умовах воєнних і поствоєнних трансформацій.

Вітчизняні дослідники (Лібанова Е.М., Амоша О.І.) акцентують на деструктивному впливі війни на ділове середовище, зокрема на дефіциті кадрів, скороченні ринків збуту, зниженні інвестиційної активності. Особливо підкреслюється потреба в податковому стимулюванні бізнесу, створенні фондів релокації та підтримки МСП.

Світовий досвід (Ізраїль, Хорватія, Південна Корея) демонструє, що держава має бути активним гравцем в економіці в умовах війни. Успішними є практики створення воєнно-економічних кластерів, пільгового фінансування, компенсації втрат від ризиків, а також формування стратегічного партнерства між урядом і бізнесом.

Аналіз показав, що бізнес в Україні зіштовхується з такими основними викликами:

1. Скорочення доходів і обігових коштів: за підсумками 2022 року, понад 60% МСП повідомили про зменшення виручки на 30–70%.

2. Порушення логістики: втрата доступу до морських портів та пошкодження транспортної інфраструктури.

3. Кадрові втрати: мобілізація працівників, евакуація персоналу за кордон, брак технічних спеціалістів.

4. Регуляторна невизначеність: часті зміни у законодавстві, недосконаліть процедур перевірок, адміністративний тиск.

Негативний шок мав чітку галузеву та просторову диференціацію. Найбільші втрати спіткали промисловість, будівництво, готельно-ресторанний сектор і логістику, особливо у східних та південних регіонах, де бойові дії або окупація призвели до фізичного знищення активів і розриву ланцюгів постачання ces.org.uaoecd.org. Для ілюстрації, серед опитаних МСП у прифронтових областях понад кожне п'яте підприємство простоювало понад рік ces.org.ua.

Головні канали впливу воєнного стану на бізнес-активність окреслюються таким чином:

– Фінансовий: падіння виручки на 30–70 % у ≥ 60 % МСП через втрату внутрішнього попиту та зростання витрат на енергетику й логістику.

– Логістичний: блокування морських портів і пошкодження автомобільної та залізничної інфраструктури збільшили середній цикл доставки у 2–3 рази.

– Трудовий: мобілізація понад 1 млн працівників і зовнішня міграція 6,9 млн осіб загострили дефіцит кваліфікованих кадрів, особливо технічних спеціальностей oecd.org.

– Регуляторний: часті зміни податкового та валютного режимів у поєднанні з воєнним контролем переміщень ускладнили планування та обслуговування боргу.

– Кумулятивний шок кількісно відображає запропонований індекс втрат бізнес-активності (ІБА):

Індекс втрат бізнес-активності (ІБА) можна виразити формулою:

$$ІБА=((Nз−Nф)/Nз)×100\%, \quad (1)$$

де Nз — запланований обсяг виробництва або доходу,

Nф — фактично отриманий показник у період дії воєнного стану.

На графіку представлена динаміка частки підприємств, що скоротили або припинили діяльність при типовому зниженні доходів з 10 млн грн до 6,5 млн грн ІБА сягає 35 %, що корелює з агрегованим падінням обсягу ВДП на 28,8 % у 2022 р.

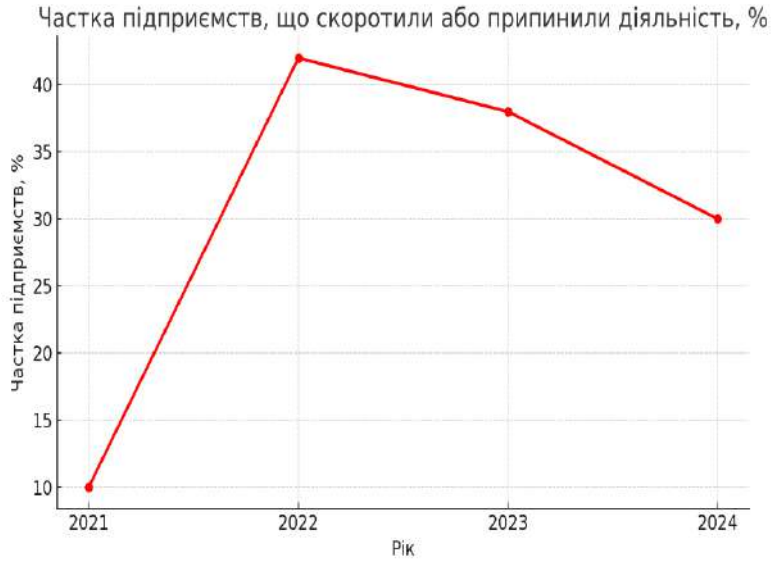


Рис. 1. Частота підприємств, що скоротили або припинили діяльність [4]

Джерело: складено автором за даними [1]

Графік демонструє поступове відновлення активності після пікового падіння у 2022 році.

Позитивні зрушення:

- розвиток цифрових сервісів (Дія.Бізнес, Дія.City);
- зростання попиту на товари оборонного призначення та адаптація до нових ринків;
- підтримка міжнародних донорів (USAID, EBRD, GIZ), що дозволяє підприємствам релокуватись і відновлювати діяльність у західних регіонах.

Попри жорстке середовище, підприємницький сектор демонструє поступову адаптацію. Уже з III кв. 2022 р. почалося часткове відновлення завдяки релокації виробництв до відносно безпечних областей, диверсифікації експорту "коридором солідарності" через країни ЄС та активному попиту на продукцію оборонного призначення [3]. Підживлює цей процес й екосистема державних та донорських інструментів: гранти "єРобота", кредити "5-7-9 %", програми USAID, EBRD і GIZ з компенсації релокаційних витрат [5].

Таким чином, хоча воєнний стан став каталізатором безпрецедентного падіння МСП-сектора, реакція бізнесу засвідчує високий потенціал до структурної перебудови й слугує підґрунтям для післявоєнного економічного відновлення. Ключовими умовами залишаються стабільні правила гри, доступ до фінансування та масштабування програм, що мінімізують воєнні ризики для приватного капіталу.

Аналіз впливу воєнного стану на підприємницьке середовище України засвідчив безпрецедентну масштабність шоку, який у короткостроковій перспективі проявився через припинення або значне скорочення діяльності до 42 % (за опитуванням УБА) і навіть до 75 % (за розрахунками НБУ) суб'єктів малого бізнесу у березні 2022 р. [1]. Негативний ефект був нерівномірним: найбільших утрат зазнали промислові, будівельні, транспортно-логістичні та HoReCa-підприємства у східних і південних регіонах, де бойові дії спричинили фізичне руйнування активів і розрив ланцюгів постачання. Основними каналами впливу стали різке падіння внутрішнього попиту й обігового капіталу, логістичні обмеження, масова мобілізація та зовнішня міграція кадрів, а також регуляторна турбулентність. Кумулятивно ці чинники зумовили середній індекс втрат бізнес-активності (ІБА) на рівні близько 35 %, що корелює зі зниженням реального ВВП на 29 % у 2022 р. Поряд із цим виявлено ознаки поступового відновлення: релокація підприємств до безпечніших областей, зростання оборонного попиту, розширення цифрової інфраструктури (Дія.Бізнес, Дія.City) та активізація міжнародної донорської підтримки (USAID, EBRD, GIZ) сприяють частковій компенсації втрат і формують підґрунтя для післявоєнного зростання [2].

Для стабілізації підприємницького сектору в умовах війни доцільно поєднати сім взаємодоповнювальних кроків. По-перше, слід запровадити державне страхування комерційних ризиків воєнного часу й розгорнути гарантійно-кредитні лінії за участю міжнародних фінансових організацій за зразком Israeli Business Continuity Funds, що знизить ризикову премію та відкриє МСП доступ до оборотного капіталу. По-друге, необхідно запровадити податкові канікули та прискорене відшкодування ПДВ для релокованих і стратегічних підприємств, паралельно лібералізувати валютне регулювання та оголосити мораторій на планові перевірки поза зонами бойових дій. Третім пріоритетом має стати логістична реконфігурація через інвестиції у відновлення й розширення залізничних та автомобільних коридорів західного напряму й розвиток Дунайського та прикордонних портів як альтернативи заблокованим морським шляхам. Четвертий напрям передбачає програми швидкої перекваліфікації, податкові стимули для ІТ- та технічних фахівців і гнучке бронювання критично важливих працівників. П'ятим кроком є формування регіональних воєнно-економічних кластерів подвійного призначення на основі державно-приватного партнерства з акцентом на інноваціях, локалізації виробництва та експортному потенціалі. Шостий вектор — поглиблення цифровізації: розширення платформ «Дія.Бізнес» і «Дія.City» до єдиного цифрового шлюзу, що об'єднує реєстрацію, грантове і мікрокредитне фінансування та участь у державних закупівлях. Нарешті, слід інституціоналізувати щоквартальний моніторинг МСП і використовувати індекс втрат бізнес-активності як офіційний показник для оперативного коригування політики та оцінювання ефективності заходів підтримки.

Реалізація запропонованого комплексу заходів дасть змогу мінімізувати втрати підприємницького сектору, прискорити його структурну адаптацію й сформувати умови для сталого економічного відновлення України в післявоєнний період.

Література

1. Лібанова, Е. М. Соціально-економічні виклики в умовах воєнного стану / Е. М. Лібанова. — К. : Інститут демографії та соціальних досліджень НАН України, 2023. — 144 с.
2. Пахомова, Т. І. Економіка воєнного часу: монографія / Т. І. Пахомова, О. І. Амоша. — Харків : Фінанси, 2023. — 216 с.
3. Центр економічного відновлення. Підприємництво у воєнний період: аналітична записка [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://cer.org.ua/studies/sme-in-war-time —
4. USAID Ukraine. SME Adaptation Report 2024 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://www.usaid.gov/ukraine/reports/sme2024
5. Ministry of Economy of Israel. Resilience and Reconstruction: Lessons from Conflict, 2021 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://economy.gov.il/publications/conflict-lessons

Пастушок О. Ю.
«Економіка», 1 рік магістратури
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – к.е.н, доцент кафедри
бізнес-економіки та підприємництва Лєзіна А.В.

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Економічна ефективність є важливою характеристикою діяльності підприємства, що відображає його здатність досягати поставлених цілей при мінімальних витратах ресурсів. В умовах сучасної економіки, де підприємства стикаються з численними викликами та змінами, ефективність діяльності є ключовим фактором стабільності та розвитку.

Дослідження економічної ефективності підприємств є особливо актуальним у глобалізованому світі, де компанії мають адаптуватися до змінюваних умов ринку. Точна оцінка ефективності допомагає підприємствам своєчасно реагувати на виклики, оптимізувати витрати і досягати сталого розвитку.

Метою дослідження є аналіз сучасних підходів до визначення економічної ефективності підприємства, виокремлення основних критеріїв та факторів, що на неї впливають, а також розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності в умовах змінюваного ринку.

Для проведення дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема індукцію, дедукцію та методи узагальнення, що дозволяють ефективно аналізувати економічну ефективність підприємства.

У наукових працях ефективність діяльності підприємства трактують як співвідношення результатів до витрачених ресурсів. В. Б. Васюта та М. О. Кулага визначають ефективність як порівняння фактичного результату з очікуваним. О. М. Савицька та В. О. Салабай підкреслюють роль рентабельності як показника ефективності. І. Ф. Назаренко наголошує на багатогранності цього поняття, а В. О. Кравченко розглядає ефективність через перспективу розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Поняття ефективності діяльності підприємства дуже багатогранне, на сутність даного поняття є багато наукових точок зору. Оскільки існують різні підходи до визначення

ефективності, то в нашому дослідженні виокремимо саме економічну сутність даної категорії. В англійській мові використовують терміни «effectiveness», «efficiency» і «performance», які досить часто переводять на українську мову як ефективність або результативність. Такий неоднозначний переклад викликає плутанину і невизначеність в цих поняттях, тобто частина науковців ототожнює результативність з ефективністю (як бачимо це з табл.1.1).

Проаналізовано підходи науковців до визначення ефективності діяльності підприємства (табл.1).

Таблиця 1

Трактування понять «ефективність»

Автори визначення	Трактування поняття «економічна ефективність»
В. Б. Васюта, М. О. Кулага	«Як економічна категорія ефективність діяльності підприємства відображає співвідношення фактичного результату очікуваному» 1, с. 42
О. М. Савицька, В. О. Салабай	«Економічна ефективність – це термін, який використовується для оцінки результатів господарської діяльності підприємства в порівнянні із зусиллями, пов'язаними з відповідною діяльністю. Економічна ефективність є основним якісним фактором економічного зростання організації, оскільки забезпечує абсолютне зростання її результатів при тій же величині зусиль. Економічна ефективність включає в себе рентабельність, яка є загальним показником ефективності» [2]
В. О. Кравченко	«Ефективність діяльності підприємства – це комплексна характеристика, що відображає співвідношення між результатами діяльності та витратами або ресурсами, залученими для досягнення відповідного результату, та визначає перспективи функціонування та розвитку суб'єкта господарювання у довгостроковому періоді» [3]
І. Ф. Назаренко	Ефективність діяльності підприємства є складним і багатоаспектним економічним поняттям, яке доцільно розглядати як комплексне оцінювання результатів використання всіх видів ресурсів, як результативність діяльності, що визначається відношенням отриманого ефекту до витрачених ресурсів та як міру досягнення поставлених цілей для максимального задоволення потреб цільового ринку й отримання запланованого рівня прибутку [4, с. 20]

Джерело: складено автором за даними [1-4]

Як свідчать дані, наведені у табл. 1, більшість авторів стверджують, що ефективність будь-якої діяльності прийнято виражати за допомогою результативності (або отриманим фактичним результатом або співвідношенням між затраченими ресурсами). Хоча такої думки дотримується більшість авторів, вважаємо, що дане визначення не є повним та ефективність діяльності, окрім певних результатів, які можна виміряти кількісно, включає також досягнення підприємством певної ринкової частки, яку можна оцінити у порівнянні з іншими учасниками ринку та наявності у нього потенційних можливостей бути успішним на ринку збуту в перспективі. Також, вважаємо, що можливість отримання та збільшення прибутків компанії є також умовою ефективності діяльності бізнес-організації, оскільки метою діяльності бізнес-організацій є саме отримання прибутків.

Отже, пропонуємо наступне визначення ефективності діяльності підприємства – це отримання певних позитивних результатів відносно до затрачених ресурсів, які дозволяють підприємству успішно функціонувати на ринку збуту, досягати поставлених керівництвом цілей та надає можливість для подальшого збільшення масштабів діяльності та зростання прибутків компанії.

Ефективність діяльності підприємства визначає його здатність досягати поставлених цілей з мінімальними витратами ресурсів та максимальним економічним, соціальним і екологічним ефектом. Це ключовий показник, який відображає раціональність використання ресурсів, якість управління та рівень конкурентоспроможності. Сутність діяльності бізнес-організації

не тільки в отриманні миттєвого результату, а в стабільному та зростаючому фінансовому результаті підприємства в довгостроковій перспективі. Виокремимо критерії ефективності діяльності бізнес-організації (табл. 2).

Таблиця 2

Критерії ефективності діяльності бізнес-організації

Показник	Критерій
Ефективності використання праці	Трудомісткість одиниці продукції, відносне вивільнення працівників, темпи зростання продуктивності праці, частка приросту продукції за рахунок зростання продуктивності праці, коефіцієнт ефективності використання робочого часу, економія фонду оплати праці, випуск продукції на 1 грн фонду оплати праці
Економічної ефективності виробництва	Рівень задоволення потреб ринку, виробництво продукції на одиницю витрат ресурсів, витрати на одиницю товарної продукції, прибуток на одиницю загальних витрат, рентабельність виробництва
Ефективності використання основних виробничих фондів	Фондовіддача основних фондів, фондомісткість продукції, рентабельність основних фондів, фондовіддача активної частини основних фондів
Ефективності використання фінансових та інвестиційних коштів	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, тривалість одного обороту нормованих оборотних коштів, відносне вивільнення оборотних коштів, питомі капіталовкладення, капіталовкладення на одиницю введених потужностей, рентабельність інвестицій, строк окупності інвестицій, модель Дюпона, EPS (чистий прибуток на одну акцію), ROE (дохідність акціонерного капіталу), ROA (дохідність чистих активів), CF (грошовий потік), EVA (економічна додана вартість), EBITFA (операційний прибуток), MVA (ринкова додана вартість), BSC (збалансована система показників), CVA (грошова додана вартість), TSR (показник сукупної акціонерної дохідності), CFROI (грошовий потік віддачі на інвестований капітал
Ефективності використання матеріальних ресурсів	Матеріаломісткість продукції, матеріаловіддача, коефіцієнт використання найважливіших видів сировини та матеріалів, витрати палива й енергії на 1 грн чистої продукції, економія матеріальних витрат, коефіцієнт вилучення корисних компонентів із сировини
Ефективності використання активів	Фондовіддача, оборотність всіх активів, оборотність матеріальних ресурсів
Фінансово-економічні показники	Ліквідності, платоспроможності, прибутковості, рентабельності

Джерело: [5, с. 194]

Якщо прибрати будь-який з наведених у табл. 2 показників, то компанія не може бути названа ефективною, так як всі ці критерії є необхідними.

Ефективність підприємства залежить від сукупності зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на використання ресурсів, управління виробничими процесами та досягнення цілей. Ці фактори можна поділити на кілька груп:

1. Внутрішні фактори, які залежать від діяльності самого підприємства та управлінських рішень (організаційні, технологічні, економічні та кадрові).

2. Зовнішні фактори, які є незалежними від підприємства, але впливають на його ефективність. До них відносяться економічні умови, соціально-політичні, технологічні тренди, інституційні, екологічні, ринкові.

Таким чином, ефективність діяльності підприємства залежить від комбінації внутрішніх та зовнішніх факторів. Для її підвищення необхідно оптимізувати внутрішні процеси; зменшувати вплив негативних зовнішніх чинників через адаптацію; використовувати сучасні

технології та інновації. Системний аналіз цих факторів допоможе розробити стратегії, що забезпечують стабільність та рентабельність підприємства в умовах мінливого середовища.

Література

1. Васюта В. Б., Кулага М. О. Оцінка ефективності господарської діяльності підприємства та розроблення заходів щодо її підвищення. *Modern Economics*. 2019. № 15(2019). С. 41-48.
2. Савицька О. М., Салабай В. О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. Ефективна економіка. 2019. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_6_44 (дата звернення: 04.05.2025)
3. Кравченко В. О. Ефективність діяльності підприємства: зміст, види та роль у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 65. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4466
4. Назаренко І. Ф. Економічний зміст ефективності діяльності підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2022. Том 76. № 3. С. 15-22.
5. Отенко І. П. Ефективність як основне поняття та критерій діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №6. С. 190-195.

Марчик В. Ю.
«Економіка», 4 курс
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник –д. е. н.,
професор кафедри бізнес-економіки та підприємництва Кизенко О.О.

РАЦІОНАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В умовах економічної невизначеності, раціональне управління оборотними активами є вирішальним фактором забезпечення безперервності операційного циклу підприємства та його фінансової стійкості підприємства. Ефективність використання оборотних активів безпосередньо впливає на обсяг фінансування, необхідний для формування активів, а також на загальну прибутковість підприємства. Метою дослідження є визначення ключових аспектів ефективного управління оборотними активами шляхом систематизації їх економічних характеристик та обґрунтування методичних підходів до оцінки ефективності їх використання.

У процесі дослідження використані такі методи: аналізу, теоретичного узагальнення, систематизації для характеристики структури оборотних активів; економіко-математичні методи для визначення показників ефективності використання оборотних активів; факторний аналіз для виявлення резервів оптимізації їх структури.

Теоретичні засади управління оборотними активами досліджені у працях І. Бланка, Г. Савицької, Г. Крамаренко, О. Чорної, в яких розглядаються питання класифікації оборотних активів, їх ролі в забезпеченні безперервності операційного циклу та методи оцінки ефективності їх використання.

Практичні аспекти оптимізації структури оборотних активів висвітлено у роботах М. Білик, О. Павловської, Н. Притуляк, Г. Швиданенко, Н. Шевчук, де обґрунтовано підходи до формування оптимальної структури оборотних активів залежно від галузевої специфіки підприємства.

Раціональне управління оборотними активами передбачає, перш за все, розуміння їх структури в операційному циклі підприємства. Результати вивчення академічних та наукових джерел щодо сутності поняття «операційний цикл» дозволяє характеризувати його як період повного обороту всієї суми оборотних активів, у процесі якого відбувається зміна їх форми. По суті, тривалість операційного циклу включає проміжок часу між придбанням виробничих запасів та отриманням грошових коштів за продану продукцію [1]. У науковій та академічній літературі операційний цикл визначається як сукупність взаємопов'язаних стадій кругообігу оборотних активів, що включає: авансування коштів у виробничі запаси; трансформацію (перетворення) сировини на готову продукцію; продаж готової продукції; інкасацію дебіторської заборгованості [2].

Варто зазначити, що тривалість операційного циклу оборотних активів визначається значною кількістю факторів ендогенного та екзогенного характеру. Серед таких факторів впливу дослідники виділяють галузеву (операційну) специфіка діяльності підприємства; масштаби (розміри) підприємства; специфіку технологічних процесів та логістичної системи; кон'юнктуру товарних і фінансових ринків; політику розрахунків з фінансовими контрагентами, ін. У науковій економічній та фінансовій літературі в операційному циклі прийнято виділяти та групи оборотних активів (рис. 1.4): грошові кошти та їх еквіваленти, виробничі запаси, незавершене виробництво, готова продукція та дебіторська заборгованість[3]. Кожен з визначених елементів характеризується особливими економічними властивостями, що визначають специфіку їх функціонування в операційному циклі підприємства.

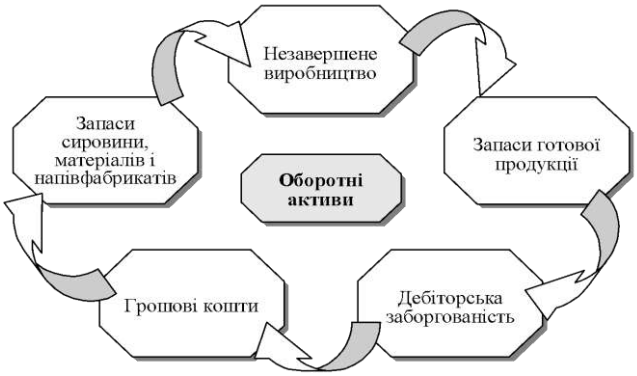


Рисунок 1.4 – Структура оборотних активів в операційному циклі підприємства

Джерело: [3, с. 295]

Якщо характеризувати співвідношення окремих груп оборотних активів у структурі операційного циклу, то рівень варіативності буде дуже високим, що пояснюється залежністю від галузевої приналежності підприємства, масштабів діяльності, сезонності виробництва та інших факторів. У наукових публікаціях наголошується на тому, що для підприємств виробничої сфери характерне переважання матеріальних оборотних активів (виробничих запасів, незавершеного виробництва, готової продукції), тоді як для підприємств сфери послуг – фінансових оборотних активів (грошових коштів та дебіторської заборгованості). Проте така тенденція не є абсолютом і може бути іншою в силу багатофакторності визначеної залежності.

Оцінювання ефективності використання оборотних активів є одним із ключових завдань, яке постає перед менеджментом підприємства. Це пояснюється тим, що саме від того, наскільки ефективно використовуються оборотні активи залежить обсяг фінансування, який потрібно інвестувати у їх формування. В академічній економічній та фінансовій літературі ефективність визначається перевищенням доходів над витратами або рівнем досягнення певної економічної цілі. Виходячи з цього критеріями оцінювання ефективності використання оборотних активів є, перш за все, швидкість їх обороту, а також прибутковість і здатність погашати борги підприємства.

Джерелом інформації для здійснення відповідного оцінювання є дані фінансової звітності, а саме, форма 1 «Баланс» та форма 2 «Звіт про фінансові результати». На основі форми №1 активу балансу розраховується середньорічна величина оборотних активів та їх різновидів, а із даних форми №2 можна отримати інформацію щодо чистого доходу та величини чистого прибутку.

Швидкість обороту оборотних активів та їх елементів вимірюється на основі двох показників – коефіцієнту оборотності та тривалості обороту. З точки зору аналізу результатів, слід зазначити, що чим швидше здійснюється один оборот оборотних активів (чим більше коефіцієнт оборотності та чим менше коефіцієнт завантаженості оборотних активів і тривалість обороту) тим більш високим є рівень ефективності використання оборотних активів підприємства.

В економічному аналізі досить розповсюдженим є підхід до здійснення факторного аналізу змін коштів для фінансування оборотних активів. Основними факторами впливу є зміни в обсягах виробництва та продажу продукції, а також зміни в швидкості обороту оборотних активів. Використання факторного аналізу дозволяє здійснювати не тільки ретроспективний аналіз ефективності використання оборотних активів, а і здійснювати прогнозне оцінювання потреби в коштах для фінансування оборотних активів, внаслідок прогнозування змін в обсягах виробництва та продажу продукції та змін швидкості їх обороту.

Слід зазначити, що зміна швидкості обороту оборотних активів є одним із ключових індикаторів, на основі якого можна визначити ефективність їх використання. А також є основним фактором впливу на зміни потреби у коштах для формування оборотних активів, а також фактором впливу на зміни прибутковості оборотних активів. Відповідно сукупність заходів, спрямованих на забезпечення підвищення ефективності використання оборотних активів пов'язана з тим, щоб прискорити оборотність структурних елементів оборотних активів, про що зазначають усі науковці та практики. [4].

Представлені напрямки прискорення оборотності оборотних активів не є вичерпаними, а також можуть бути реалізовані такі, що не зазначені у даному переліку. Ключове, на чому звернено фокус уваги це те, що саме швидкість обороту є ключовим критерієм ефективності використання оборотних активів, а прискорення ефективності є актуальним завданням для кожного підприємства. Проте способи забезпечення можуть різнитися в залежності від актуальності для кожного підприємства.

Отже, раціональне управління оборотними активами є важливим фактором забезпечення фінансової стійкості та платоспроможності підприємства. Проведене дослідження демонструє, що оптимізація структури оборотних активів повинна базуватися на специфіці операційного циклу підприємства з урахуванням галузевих особливостей його діяльності. Визначальним критерієм ефективності використання оборотних активів є швидкість їх обороту, що безпосередньо впливає на обсяг необхідного фінансування та рівень прибутковості підприємства.

Для підвищення ефективності управління оборотними активами пропонується впровадження комплексу заходів, спрямованих на прискорення їх оборотності на всіх етапах операційного циклу. Для різних підприємств пріоритетність заходів може варіюватися відповідно до специфіки їх діяльності.

Література

1. Базілінська О.Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика: навчальний посібник. 2-ге вид. Київ: ЦУЛ, 2011. 328 с.

2. Фінансовий менеджмент. Г.О. Крамаренко, О.Є. Чорна. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 520 с.

3. Капітал, основні та оборотні засоби підприємства: навч. посіб. П.В. Круш, О.В. Клименко, В.І. Подвігіна, В.О. Гулевич. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 328 с.

4. Економіка підприємства : підручник [Г. О. Швиданенко, К. С. Бойченко, В. Г. Васильков та ін.]; за заг. та наук. ред. проф. Г. О. Швиданенко. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2019. 551 с.

Карпенко І. В.
«Бізнес – адміністрування (універсальна)» 2 курс
Київський національний економічний
Унаверситет імені Вадима Гетьмана,
Науковий керівник - к.е.н, доцентка кафедри бізнес-економіки та підприємництва
Лаврененко В.В.

РЕЛОКАЦІЯ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Актуальність дослідження обумовлена сучасними економічними, політичними та соціальними викликами, з якими стикаються підприємства в умовах глобалізації та нестабільності. Метою дослідження є висвітлення теоретичних та практичних аспектів проекту релокації бізнесу. Релокація бізнесу стає важливим інструментом для забезпечення конкурентоспроможності, адаптації до змінюваного ринкового середовища та збереження активів. Сучасні підприємства часто змушені реагувати на зовнішні фактори, такі як зміни в законодавстві, економічні кризи, або навіть природні катастрофи. У таких умовах розробка проекту релокації дозволяє не лише зберегти бізнес, але й знайти нові можливості для розвитку.

У процесі наукового дослідження використовуються різноманітні теоретичні методи, серед яких аналіз та синтез, дедукція та індукція, що дозволили здійснити комплексний розгляд концепцій та теорій, пов'язаних із темою дослідження, узагальнення – для визначення характерних особливостей релокації, логічний метод – для формулювання обґрунтованих висновків на основі проведеного аналізу, порівняльний метод – для аналізу досвіду релокації інших підприємств з метою розробки проєкту, динамічний аналіз – для аналізу динаміки ключових фінансових показників діяльності підприємства.

Проблематика релокації бізнесу досліджується у працях таких науковців, як Бараняк І., Бикова О., Биков М., Булкот О., Васильців Т., Гайванович Н., Гринів Н., Двуліт З., Довгун О., Ігнатюк А., Крикевський Є., Леонова С., Мульська О. П., Г., Равликовська А., Скрипник Ю., Стадник В., Тугай В., Чорнописька Н. та інші.

Під час релокації бізнесу також необхідно враховувати потенційні ризики, що можуть виникнути після переїзду. Основні ризики включають невизначеність економічних умов. Зміни в економічній ситуації можуть призвести до того, що нове місце розташування не буде настільки вигідним для бізнесу, як це здавалося на початку. Підприємства, що переїжджають в інші регіони або країни, можуть зіткнутися з труднощами в адаптації до нових ринків.

У результаті проведеного дослідження був розроблений статут проєкту релокації підприємства, а також запропонована матриця відповідальності для ключових стейкхолдерів проєкту. Визначено основні ризики, а також розроблені показники для оцінки ефективності запропонованого проєкту. Цей комплексний підхід до розробки проєкту дозволяє не лише забезпечити ефективне управління його реалізацією, але й мінімізувати потенційні ризики, що можуть виникнути на різних етапах. Використання матриці відповідальності сприятиме чіткій координації дій учасників та підвищить загальну результативність проєкту, що є важливим аспектом для досягнення стратегічних цілей компанії.

Незважаючи на підтримку з боку держави, релокація бізнесу в Україні все ж стикається з низкою серйозних проблем. Перш за все, це несприятлива ситуація на ринку праці. Зміна місця ведення бізнесу може призвести до дефіциту кваліфікованих кадрів у нових регіонах, що ускладнює відновлення або запуск діяльності. Також на підприємства чекають додаткові витрати на переміщення обладнання, оренду нових приміщень та адаптацію до нових умов. Іншим серйозним викликом є психологічний фактор. Власники та працівники підприємств, які пережили евакуацію або втрату майна, часто стикаються з труднощами у відновленні виробничих процесів. Це вимагає не лише фінансових витрат, а й значних зусиль на створення нових команд та культурних трансформацій у компаніях.

Висновки. Аналіз теоретичних аспектів управління розміщенням виробничих потужностей у кризових умовах дозволяє виділити кілька ключових тенденцій і підходів, які є критично важливими для забезпечення ефективного функціонування підприємств у умовах економічної та політичної нестабільності. Оскільки кризи можуть мати як економічні, так і соціальні наслідки, ефективне управління розміщенням виробничих потужностей має особливу важливість для підтримки стійкості і конкурентоспроможності підприємств. В умовах воєнних конфліктів чи економічних криз зростає значення адаптаційних стратегій, спрямованих на забезпечення безпеки і мінімізацію ризиків, пов'язаних з потенційними загрозами.

Методичні основи вибору моделі релокації бізнесу в умовах кризи повинні враховувати ці зміни та будуватися на комплексному підході, що охоплює як економічні, так і соціальні аспекти. Підприємства повинні адаптувати свої стратегії до нових умов, зокрема вибирати механізми релокації, що дозволяють зберегти конкурентоспроможність на нових ринках. Цей процес включає в себе аналіз різних можливих варіантів розміщення виробничих потужностей, який має базуватися не лише на економічних вигодах, а й на врахуванні соціальних і безпекових чинників. Водночас важливо враховувати й соціальні аспекти, такі як рівень безробіття в регіоні, доступність робочої сили, рівень освіти та кваліфікації працівників, що може вплинути на ефективність роботи підприємства після релокації.

Література

1. Крикевський Є., Чорнописька Н., Довгун О., Гайванович Н., Леонова С. Defining supply chain resilience during wartime. Academia.edu. 2024. URL: https://www.academia.edu/102222115
2. Тугай В. С. Створення стратегії адаптивного управління підприємствами в кризових умовах. Economy and Entrepreneurship. 2024. №52.01. С. 22–29.
3. Стадник В., Бикова О., Биков М. Strategic management of the development of the potential of agricultural enterprises in the conditions of security challenges. InterConf+. 2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/377026869_Strategic_management_of_the_development_of_the_potential_of_agricultural_enterprises_in_the_conditions_of_security_challenges_and_structural_changes_in_the_economy_of_Ukraine.
4. Двуліт З. П., Скрипник Ю. М. The role of industrial parks and warehouse logistics in the context of recovery of the economy of Ukraine. Науковий вісник НУ «Львівська політехніка». 2024. Т. 6. №1. С. 64–70.

Неборачко Ю.О.
ОП «Економіка агробізнесу та агротрейдинг», 2 курс
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва
Старіков О. Ю.

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА АГРОБІЗНЕСУ

Ефективність діяльності аграрного підприємства визначає його здатність забезпечувати стабільний розвиток в умовах ринку. Метою дослідження є аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Леляківське» для оцінки результативності управлінських рішень в сучасних нестабільних умовах зовнішнього середовища діяльності українських підприємств. Актуальність дослідження зумовлена потребою підвищення ефективності використання земельних, трудових та фінансових ресурсів у аграрному секторі.

У роботі використано методи економічного аналізу, статистичного групування, порівняння даних та графічного зображення.

Сучасні дослідження зосереджені на вдосконаленні механізмів управління ефективністю аграрного виробництва. Особлива увага приділяється фінансовій стабільності, раціональному використанню ресурсів та підвищенню продуктивності праці. У працях українських та зарубіжних учених наголошується на важливості інноваційного підходу, впровадженні агротехнологій та цифрових рішень для забезпечення конкурентоспроможності аграрного бізнесу.

ТОВ «Леляківське» — аграрне підприємство, засноване у 2009 році в с. Кейбалівка Полтавської області. Основним видом діяльності господарства є вирощування сільськогосподарських культур. Підприємство демонструє стрімке зростання фінансових показників та ефективності діяльності, зокрема, зростання виручки, прибутку та рентабельності у 2023 році, хоча відбулося незначне погіршення рентабельності у 2022 році (Табл. 1). Структура активів і капіталу є збалансованою, що свідчить про фінансову стійкість. Ефективність використання землі й основних засобів зростає завдяки модернізації та оптимізації технологічних процесів. Продуктивність праці покращується, що підтверджується відповідними економічними показниками.

Таблиця 1

Фінансові результати діяльності ТОВ «Леляківське» за 2021-2023 рр.

Показники	2021	2022	2023	2023/2021, %
Дохід від реалізації продукції, тис. грн.	130 811	171 894	201 364	153,9
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	97 407	139 158	128 872	132,3
Валовий прибуток, тис. грн.	33 404	32 736	72 492	217,0
Чистий прибуток, тис. грн.	24 201	23 545	63 290	261,5
Рівень рентабельності виробництва, %	34,3	23,5	56,3	+22,0 п.п.
Рівень рентабельності продажу, %	18,5	13,7	31,4	+12,9 п.п.
Рентабельність власного капіталу, %	16,6	13,4	25,7	+9,1 п.п.

Джерело: складено автором на основі звітності ТОВ «Леляківське»

Аналіз структури капіталу ТОВ «Леляківське» свідчить про високий рівень фінансової автономії підприємства. Частка власного капіталу за досліджуваний період зросла з 72,8% до 86,0%, що значно перевищує нормативне значення (50%) та свідчить про фінансову стійкість та незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування (Табл. 2).

Таблиця 2

Обсяг і структура капіталу ТОВ «Леляківське» за 2021-2023 рр.

Показники	2021		2022		2023	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Власний капітал	145 574	72,8	175 936	77,4	246 421	86,0
Довгострокові зобов'язання	22 841	11,4	15 382	6,8	10 257	3,6
Поточні зобов'язання	31 459	15,8	36 023	15,8	29 904	10,4
Разом	199 874	100,0	227 341	100,0	286 582	100,0

Джерело: складено автором на основі звітності ТОВ «Леляківське»

При цьому, не зважаючи на умови воєнного стану, спостерігається зменшення частки як довгострокових, так і поточних зобов'язань. Частка довгострокових зобов'язань зменшилася з 11,4% до 3,6%, а поточних зобов'язань – з 15,8% до 10,4%. Це свідчить про цілеспрямовану політику підприємства щодо зменшення залежності від залучених коштів та підвищення фінансової стійкості.

Аналіз показників ліквідності ТОВ «Леляківське» свідчить про високий рівень платоспроможності підприємства. Коефіцієнт поточної ліквідності протягом усього досліджуваного періоду перевищував нормативне значення (>2) і у 2023 році досяг 4,50, що свідчить про здатність підприємства покривати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів (Табл. 3).

Таблиця 3

Показники ліквідності та фінансової стійкості ТОВ «Леляківське» за 2021-2023 рр.

Показники	Нормативне значення	2021	2022	2023
Коефіцієнт поточної ліквідності	>2	2,46	2,74	4,50
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,8-1	1,33	1,52	2,85
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,5	0,18	0,26	0,87
Коефіцієнт автономії	>0,5	0,73	0,77	0,86
Коефіцієнт фінансової стійкості	>1	2,68	3,43	6,13
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1	0,30	0,48	0,70
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0	0,16	0,27	0,39

Джерело: розраховано автором на основі звітності ТОВ «Леляківське»

Коефіцієнт швидкої ліквідності становив 2,85 у 2023 році, що свідчить про здатність підприємства погашати поточні зобов'язання за рахунок високоліквідних активів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2021 році був дещо нижчим за нормативне значення (0,18), але стрімко зріс у 2023 році і значно перевищує нормативне значення (0,2-0,5). Це свідчить про можливість підприємства негайно погасити значну частину поточних зобов'язань за рахунок найбільш ліквідних активів.

Для визначення виробничого напряму ТОВ «Леляківське» розглянемо структуру товарної продукції підприємства за 2023 рік (Табл. 4).

Таблиця 4

Структура товарної продукції ТОВ «Леляківське» за 2023 рік

Вид товарної продукції	Структура товарної продукції сільського господарства			
	тис. грн	% (*П~ВІ~*)	рангований ряд (*N~i~*)	*П~ВІ~ (2N~i~ -- 1)*
І. Разом по рослинництву	111 705,2	55,5	**Х**	**Х**
Зернові та зернобобові всього	46 963,0	23,3	2	70,0

Закінчення табл. 4

Вид товарної продукції	Структура товарної продукції сільського господарства			
	тис. грн	% (*П~ВІ~*)	рангований ряд (*N~і~*)	*П~ВІ~ (2N~і~ -- 1)*
у т.ч. пшениця	8 072,0	4,0	5	36,0
кукурудза на зерно	37 927,0	18,8	3	94,2
ячмінь	944,0	0,5	7	6,4
овес	20,0	0,01	8	0,15
Насіння олійних культур	64 742,2	32,2	1	32,2
у т.ч. ріпак	43 092,2	21,4	-	-
соняшник	21 650,0	10,8	4	75,4
ІІ. Разом по тваринництву	89 658,8	44,5	**Х**	**Х**
Велика рогата худоба	13 748,1	6,8	6	75,0
Молоко	75 910,7	37,7	-	-
Всього продукція сільського господарства	201 364,0	**100,0**	**Х**	389,35

Джерело: розраховано автором за даними звітності ТОВ «Леляківське»

Аналіз структури товарної продукції ТОВ «Леляківське» показує, що підприємство має багатогалузеву спрямованість з переважанням продукції рослинництва, частка якої у 2023 році становила 55,5%. У структурі товарної продукції рослинництва найбільшу частку займає насіння олійних культур (32,2%), зокрема ріпак (21,4%) та соняшник (10,8%). Значну частку становлять також зернові та зернобобові культури (23,3%), серед яких домінує кукурудза на зерно (18,8%). Тваринництво в структурі товарної продукції займає 44,5%, при цьому основна частка припадає на молоко (37,7%), що свідчить про молочний напрям спеціалізації тваринництва в ТОВ «Леляківське».

Коефіцієнт зосередженості [1] галузей становить 0,257, що відповідає низькому рівню спеціалізації (від 0,21 до 0,30). Таким чином, ТОВ «Леляківське» є підприємством із багатогалузевим виробництвом із переважанням у структурі товарної продукції олійних культур та зернових, а також значною часткою молочного скотарства.

Даний висновок щодо виробничого напряму підтверджує і аналіз структури посівних площ сільськогосподарських культур підприємства.

Отже, ТОВ «Леляківське» демонструє високий рівень ефективності використання наявних ресурсів, причому прибуток і рівень рентабельності підприємства зріс в умовах несприятливого середовища діяльності та воєнного стану в Україні. З метою подальшого розвитку та покращення результатів діяльності доцільно впроваджувати сучасні технології, знижувати витрати та підвищувати якість продукції.

Література

1. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств: підручник. 2-ге вид., доп. і перероб. Київ: КНЕУ, 2022, 624 с.

Живега І. Ю.
ОП «Економіка агробізнесу та агротрейдинг», 2 курс
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва
Старіков О. Ю.

КОРЕЛЯЦІЙНО-РЕГРЕСІЙНИЙ АНАЛІЗ СОБІВАРТОСТІ ПРОДУКЦІЇ РОСЛИННИЦТВА

В умовах ринкових відносин ключовим фактором конкурентоспроможності аграрного підприємства виступає рівень собівартості продукції. Саме тому дослідження факторів, що впливають на цей показник, є важливим як для теорії, так і для практики аграрного бізнесу. Метою даного дослідження є виявлення і кількісне оцінювання впливу основних виробничих факторів на собівартість продукції рослинництва аграрних підприємств. Актуальність обраної теми зумовлена необхідністю прийняття управлінських рішень, спрямованих на зниження витрат та підвищення ефективності виробництва сільськогосподарських культур.

У дослідженні застосовано методи економіко-статистичного аналізу, зокрема кореляційно-регресійний аналіз із використанням програмного продукту MS Excel. Також використано елементи порівняльного аналізу, абстрагування, узагальнення та графічного методу.

Теоретичною основою дослідження стали праці сучасних українських економістів і дослідників у сфері аграрної економіки, зокрема В. Андрійчука, О. Шпикуляка, П. Саблука, О. Старікова, Л. Молдован, які підкреслюють значення оптимізації витрат як основи підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції [1; 2]. Автори пропонують різні методи пошуку оптимальних рішень щодо використання ресурсів аграрних підприємства, основне місце серед яких належить математичним методам оптимізації. У світовій практиці також широко використовуються методи регресійного аналізу для виявлення ключових чинників формування собівартості виробництва аграрної продукції, зокрема у США та Німеччині, де статистичні підходи активно застосовуються у аграрному менеджменті [3; 4]. Заслуговують на увагу дослідження, які використовують регресійний аналіз з метою вибору показників оцінювання ефективності виробництва аграрної продукції для цілей бенчмаркінгу [5].

Водночас низка досліджень вказує на певні обмеження моделей, які базуються лише на економічних показниках, без урахування біологічних, кліматичних та організаційно-технологічних факторів. У практиці вітчизняного агробізнесу також потребує більшої уваги системність оцінки впливу факторів на собівартість.

Для розробки рішень щодо зниження рівня собівартості продукції було поставлено завдання виявити основні чинники, які визначають рівень собівартості озимої пшениці в аграрних підприємствах. Для дослідження було сформовано вибірку з 29 спостережень. У регресійній моделі розглядалися три незалежні змінні: урожайність пшениці озимої, ц/га (X_1), частка культури у посівній площі, % (X_2), активи підприємсвта на 1 га, тис. грн (X_3). Залежна змінна моделі — витрати на виробництво (виробнича собівартість) пшениці озимої, грн/га (Y). Отримане рівняння регресії має наступний вигляд:

$$Y = a + b \cdot X_1 + c \cdot X_2 + d \cdot X_3 + \varepsilon \quad (1)$$

За результатами проведеного аналізу можна стверджувати, що загальна якість моделі є низькою: коефіцієнт детермінації R^2 становить лише 18,3%, а це означає, що фактори, не включені у модель, визначають 81,7% коливання залежної змінної моделі. За F-критерієм Фішера не підтверджується статистична значущість моделі в цілому ($p = 0{,}1614$). Однак один із факторів — урожайність — виявився статистично значущим (коефіцієнт –7,87, при $p = 0{,}0329$). Це свідчить, що підвищення урожайності на 1 ц/га зменшує собівартість на 7,87 грн/га,

що підтверджує ефект економії масштабу діяльності в агробізнесі. Інші змінні — частка культури у посівній площі та активи на 1 га — не показали статистично достовірного впливу. Зокрема, р-значення X_2 = 0,2320, X_3 = 0,5562, що свідчить про недостатній зв'язок із собівартістю на рівні господарства.

Отже із включених у модель факторів, найбільший вплив на зниження собівартості продукції має урожайність. Саме підвищення цього показника має стати стратегічним пріоритетним завданням для господарств. Для цього необхідно оптимізувати агротехнічні заходи, впроваджувати точне землеробство і модернізувати техніку. Частка культури у посівній площі може опосередковано впливати через ефект спеціалізації діяльності, але модель цього не підтверджує статистично. Очевидно, є низка інших чинників (сівозміна, агрономічні умови), які нівелюють вплив частки культури у посівний площі. Такий чинник, як сума активів на 1 га, може свідчити про рівень забезпеченості необоротними і оборотними активами, що дозволяє вчасно виконувати технологічні операції і використовувати достатньо добрив, засобів захисту тощо. Але вплив даного чинника незначний. У сучасних господарствах активи можуть включають і техніку, яка не прямо впливає на витрати на пшеницю. Оскільки коефіцієнт детермінації моделі становить лише 18,3%, то це свідчить, що значна частка варіації собівартості озимої пшениці лишається необґрунтованою в рамках поточної моделі, що відкриває перспективи для подальших досліджень з розширеним набором змінних, зокрема біологічних, організаційно-технологічних, погодних та фінансових показників. Такий підхід дозволить більш повно охопити всі фактори, що формують собівартість, та підвищити прогностичну точність моделі.

Література

1. Шпикуляк О. Г. Економічна ефективність аграрного виробництва: теорія і практика. — К.: ННЦ ІАЕ, 2021.
2. Саблук П. Т., Молдован Л. В. Економіка аграрного сектору: навч. посіб. — К.: 2020.
3. USDA. Economic Research Service. Farm Income and Wealth Statistics, 2023.
4. Statistisches Bundesamt Deutschland. Agricultural Statistics, 2022.
5. Кореньок Д.В., Старіков О.Ю. Вибір показників оцінювання ефективності виробництва молока на аграрних підприємствах для цілей бенчмаркінгу. Економіка і суспільство: Електронне наукове фахове видання, Випуск №19/2018. – Мукачево. МДУ, 2018. – с. 436 – 441. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/19_ukr/66.pdf

Передерій Ю.О.
ОП «Економіка агробізнесу та агротрейдинг», 4 курс
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва
Старіков О. Ю.

ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРОЄКТУ ВИРОБНИЦТВА КУКУРУДЗЯНИХ ПЛАСТІВЦІВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

Виробництво продукції переробки зернових культур є перспективним напрямком харчової промисловості України. Таке виробництво створює не лише продукцію з доданою вартістю, а й задовільняє зростаючий попит на корисні та поживні продукти харчування. Реалізація таких інвестиційних проєктів сприятиме підвищенню рентабельності і збільшення масштабів діяльності у сфері агробізнесу, зростання обсягів переробки сільськогосподарської продукції, розвитку експорту продуктів кінцевого споживання замість експорту сировини, сприятиме продовольчій безпеці України. У розпал сучасних економічних і соціальних викликів харчова

промисловість відіграє важливу роль у забезпеченні сталого розвитку аграрного сектору. Впровадження інноваційних технологій у переробки зернових культур може підвищити якість продукції, знизити собівартість та сприяти підвищенню екологічності продукції.

Основна мета дослідження полягає в оцінці економічної ефективності впровадження проєкту виробництва кукурудзяних пластівців на ТОВ «АгроПриват» з урахуванням технічних, фінансових і маркетингових аспектів. Зроблено висновки щодо конкурентних переваг продукції проєкту, зроблено оцінку ефективності і ризиків проєкту, визначено його внесок у розвиток підприємства.

ТОВ «АгроПриват» працює на ринку України з 2003 року та спеціалізується на переробці зернових культур. Товариство має виробничі потужності у м. Запоріжжя, є одним з лідерів по виробництву круп з пшона, гороху та іншої бакалійної продукції в Україні. ТОВ «АгроПриват» має сучасне обладнання, що дозволяє дотримуватися найвищих стандартів якості та безпеки продукції. Вся продукція проходить багаторівневий контроль якості, який включає вхідний контроль сировини, моніторинг на всіх етапах виробництва та перевірку готової продукції перед її відправленням на ринок [1].

Для досліджуваного підприємства виробництво даного виду пластівців має бути доцільним не лише з точки зору ринкових можливостей реалізації продукції. Даний вид продукції має вищу додану вартість, ніж крупи. Дослідження ведення агробізнесу в Україні в умовах військової агресії РФ показують, що через зростання вартості перевезення і зберігання, а також звуження можливостей логістичних маршрутів, більш економічно доцільним стає виробництво продукції в вищою доданою вартістю [2].

Попит на кукурудзяні пластівці стабільно зростає, особливо серед молоді, зайнятого населення та сімей з дітьми. Основними конкурентами на ринку України є імпортні бренди зі стабільною якістю продукції. Водночас, українські виробники мають можливість конкурувати завдяки гнучкості виробництва, місцевої дешевшої сировини, адаптації до вподобань місцевих споживачів і меншим витратам на логістику. Зростаючий попит на здорові продукти підвищив популярність сухих сніданків, у тому числі кукурудзяних пластівців, які містять в собі клітковину, вітаміни та мінерали.

Слід відмітити, що умови діяльності для підприємств агробізнесу суттєво погіршилися з початку 2022 року у зв’язку з повномасштабним вторгненням РФ в Україну. Досліджуване підприємство знаходиться у місті Запоріжжя, що недалеко від лінії фронту. Внаслідок збройної агресії РФ відбулося погіршення збутових можливостей і цін на ресурси, відбулося блокування українських портів, складів, зерносховищ, ускладнився рух транспорту в зоні бойових дій та в комендантську годину, відбувається мобілізація персоналу до збройних сил України, дороги можуть бути засмічені вибухонебезпечними предметами, підприємства відчувають дефіцит оборотних коштів [3].

В той же час Кабінет міністрів і Верховна Рада України здійснили низку заходів для підтримки підприємців у сфері агробізнесу шляхом надання податкових пільг, підтримки експорту продукції, спрощення імпорту необхідних ресурсів, часткового гарантування кредитів, покриття страхових виплат і ризиків, зменшення регуляторних обмежень та інших заходів. Вони разом дали можливість з меншими втратами адаптуватися до нових умов діяльності. осліджуване підприємство має нагоду скористатися даними можливостями для покращення ефективності реалізації даного проєкту [3].

Розрахунки доходів і витрат проєкту, прогнозування грошових потоків у розрізі операційної, інвестиційної і фінансової діяльності дозволили провести оцінку економічної ефективності. Показники ефективності проєкту є дуже гарними і демонструють доцільність його впровадження. За базового сценарію дисконтований термін окупності складає 2,63 роки, NPV є більше 0, а IRR складає 45% річних, PI складає 2,08, що свідчить про високу рентабельність інвестицій (Рис. 1). За оптимістичного сценарію проєкт стає дуже фінансово привабливим – демонструє високу рентабельність, що забезпечує конкурентоспроможність навіть у складних ринкових умовах.

Таблиця 1

Розрахунки показників ефективності проєкту виробництва кукурудзяних пластівців у ТОВ «АгроПриват» у розрізі сценаріїв

Показник	Песимістичний	Базовий	Оптимістичний	Од. вимір.
Період окупності	-	2,1	0,85	року
Дисконтований ПО	-	2,63	0,82	роки
ЧПВ (NPV)	-18333	16470	51647	тис. грн
ВНО (IRR)	-27%	45%	117%	% річн.
МВНО (MIRR)	-20%	30%	53%	% річн.
PI	-0,14	2,08	4,68	Коеф

Джерело: виконано автором

Проєкт передбачає впровадження передових технологій для мінімізації використання електроенергії та виробництва високоякісної сировини з якнайменшою кількістю відходів. Використання сучасного обладнання для виробництва продуктів проєкту дозволяє скоротити витрати та збільшити прибутковість виробництва. Крім того, проєкт передбачає можливість виробництва органічних кукурудзяних пластівців, що відповідає сучасним тенденціям здорового харчування та відкриває можливість експорту в країни ЄС.

Реалізація проєкту створить додаткові робочі місця та сприятиме розвитку місцевої громади. Проєкт також сприятиме зниженню залежності України від імпорту харчової продукції та збільшенню експортного потенціалу.

Згідно з цим, проєкт з виробництва кукурудзяних пластівців є економічно вигідним та відповідає сучасним тенденціям ринку. Його реалізація забезпечить додаткові можливості для розвитку підприємства, зміцнення його фінансового стану та розширення ринків збуту. Використання інноваційних технологій та орієнтація на експорт дозволять забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємства. Успішна реалізація проєкту може стати прикладом для інших переробних підприємств України, що прагнуть інтегрувати переробку сільськогосподарської продукції у свою діяльність.

Література

1. Офіційний сайт ТОВ «АгроПриват» (Agroprivat). URL: https://agroprivat.com/ (дата звернення: 20.04.2025).

2. Старіков О.Ю., Рева А.В. Ефективність виробництва нішевих рослинних олій в Україні в умовах воєнного стану// Стратегія економічного розвитку України: зб. наук. пр. Вип. 53/ М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана – Київ: КНЕУ, 2023. С 192–202. URL: https://doi.org/10.33111/sedu.2023.53.192.202

3. Старіков О. Підтримка аграрного підприємництва в Україні в умовах воєнного стану [Електронний ресурс] / Олександр Старіков, Віталій Чабан // Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку: зб. матеріалів VII Всеукр. наук.-практ. конф., 30 трав. 2022 р. – Електрон. текст. дані. – Київ : КНЕУ, 2022. – С. 375–379 URL: https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/37820

Абаровська Б.В.
ОП «Економіка підприємства», 4 курс
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – д.ф. з підпр., торг. та бірж. діяльн.,
доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва Кирилюк О. В

ОСОБЛИВОСТІ СТВОРЕННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ ПРИВАТНИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА РОЛЬ У ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ

У статті розглядаються основні аспекти створення та функціонування приватних підприємств в Україні, включаючи правові, економічні та організаційні особливості. Аналізується вплив приватного сектору на формування конкурентного середовища, зайнятість населення та наповнення державного бюджету. Особливу увагу приділено ролі приватних підприємств у процесі децентралізації, розвитку регіонів та адаптації до ринкових умов. Окремо розглядаються виклики, з якими стикаються підприємці в сучасних умовах, включаючи нестабільність законодавства, обмежений доступ до фінансування та дефіцит кваліфікованих кадрів. У статті також окреслено перспективи удосконалення інституційного середовища для підтримки приватного підприємництва та підвищення його ефективності в економіці України.

Актуальність теми обумовлена тим, що підприємництво завжди було важливим аспектом розвитку суспільства, країни в цілому. Бізнес створює робочі місця, звідти часто приходять інновації, які змінюють життя кожного. Податки, які сплачують підприємства складають велику частину бюджету країни. Компанії, що вийшли на міжнародний ринок представляють свою країну у світі. Але, на жаль, Україна не входить до числа тих країн, де для бізнесу створені комфортні умови існування. Наші підприємці постійно стикаються з перешкодами, які наявні не лише у зовнішньому світі (такі як війна), але й з тими, що є у самій системі. Але, не зважаючи на все, 2022 рік показав, що українські підприємці найвинахідливіші і можуть пристосуватися до буд-яких умов. Тому, я вважаю, необхідно дослідити що собою являє підприємницька діяльність, яка її роль в економіці країни та яким саме чином вона регулюється чинним законодавством.

У сучасних соціально-економічних умовах приватні підприємства є важливою складовою національної економіки, адже саме вони забезпечують гнучкість, інноваційність та адаптивність господарської системи України. Приватний сектор не лише створює робочі місця, але й сприяє підвищенню продуктивності праці, наповненню бюджетів різних рівнів, розвитку конкурентного середовища та формуванню сталих локальних економік. Особливо вагомою є роль малого та середнього приватного бізнесу в регіонах, де через обмеженість ресурсів та інвестицій приватні підприємства часто стають єдиним джерелом економічної активності.

Проте процес створення та функціонування приватних підприємств в Україні супроводжується рядом викликів: складністю реєстраційних процедур, нестабільністю податкового та правового середовища, недостатнім доступом до фінансування, надмірним адміністративним тиском, дефіцитом кваліфікованої робочої сили тощо. Наявність цих бар'єрів стримує розвиток підприємництва, особливо на місцевому рівні, і знижує потенціал приватного бізнесу як рушія економічного зростання.

У цьому контексті особливої актуальності набуває необхідність глибокого дослідження особливостей створення, організації управління та функціонування приватних підприємств, вивчення їхньої ролі у формуванні ВВП, розвитку регіональних економік та вирішенні соціально-економічних проблем. Аналіз практик державного сприяння, інституційної підтримки та умов для ефективного ведення бізнесу дозволить окреслити напрями удосконалення державної політики у сфері приватного підприємництва.

У процесі підготовки тез було використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Зокрема, застосовано метод аналізу та синтезу для вивчення сучасних наукових джерел, законодавчих актів, статистичних даних і аналітичних матеріалів щодо функціонування приватних підприємств в Україні. Історико-логічний метод дозволив простежити етапи становлення приватного підприємництва в українській економіці та виявити вплив історичних обставин на сучасні умови господарювання. Порівняльний метод був використаний для аналізу практик розвитку приватного сектора в Україні та інших країнах, що розвиваються. Системний підхід забезпечив комплексний розгляд функцій, ролі та значення приватних підприємств у структурі національної економіки.

У професійній літературі розглядаються різні аспекти створення та функціонування приватних підприємств в Україні. Зокрема, у монографії «Підприємництво в Україні: історико-інституційний аналіз» автори В.В. Небрат та Н.А. Супрун аналізують етапи розвитку підприємництва на українських землях із XI століття до сьогодення. Виділяються історичні закономірності та національні особливості еволюції підприємництва як інституційного комплексу, що сприяє економічному розвитку та ринковим перетворенням. Особливу увагу приділено деформації інституту підприємництва в українському економіці як наслідку попередньої траєкторії її розвитку. [1]

У статті "Проблеми та перспективи розвитку приватних підприємств в Україні" автор Л.Ю. Миронюк досліджує сучасні виклики та можливості для приватного сектору. Наголошується, що діяльність приватних підприємств становить основу економіки країни та її майбутнього розвитку. Також він говорить про те,що, для забезпечення ефективної роботи таких підприємств необхідно створити сприятливе середовище, включаючи всебічну підтримку на державному рівні, формування позитивного суспільного ставлення до підприємництва, впровадження підприємницької культури та стабільність правової та економічної систем. [2]

Війна вплинула на кожного з нас, але її вплив в першу чергу відчув український бізнес. Багато компаній вимушені були зовсім припинити виробництво або закрити підприємство, оскільки знаходився на окупованих територіях або були поблизу таких. Київська школа економіки підрахували втрати українських компаній під час воєнного стану. Загальна сума прямих збитків, що зазнали підприємства (включно з державними збитками) складає 13 мільярдів доларів, а загальні непрямі збитки складають більше 33 мільярдів доларів. Для подальшого відновлення підприємств потрібно близько 25 мільярдів доларів.

За даними ООН, близько 65 % підприємств були розташовані на територіях, що постраждали від воєнного конфлікту. Вони забезпечують близько 73% валового обсягу продажу малого та середнього бізнесу. Великі підприємства виявилися більш стійкими до умов війни, порівняно з малим та середнім бізнесом. [3]

Таблиця 3.1

Частка діючих та закритих великих, середніх/малих підприємств

	Малі та середні підприємства	Великі підприємства
Повністю працюють	14 %	41%
Частково функціонують	64%	50%
Припинили функціонування	22%	2%

Джерело: розроблено автором на основі [3]

Станом на початок осені 2023 року в Україні налічується понад 2 мільйони зареєстрованих фізичних осіб-підприємців. Значна частина з них була створена саме у 2023 році. У середньому щомісяця відкривається близько 25 тисяч нових бізнесів, водночас припиняє діяльність приблизно 17 тисяч.

Особливо стійким в умовах війни виявився ІТ-сектор. Жоден український ІТ-проєкт не припинив свою діяльність, а багато з них, навпаки, залучили нові інвестиції та користувалися високим попитом як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку. Серед успішних прикладів можна виділити такі стартапи, як Skyworker, Trinetix, RevMyWork та інші.

Більшість потреб малого та середнього бізнесу підприємці вирішували самостійно. З початку війни багато компаній вжили наступних заходів для підтримки роботи: релокація, адаптація продукції та послуг, збільшення обсягів імпорту, отримання пільгових кредитів.

Розвиток бізнесу малого та середнього сектору став можливим завдяки стійкості та винахідливості підприємців, які навіть у складні часи не відмовляються від власної справи. [4]

Підприємництво є ключовим чинником економічного розвитку країни. Воно створює робочі місця, впроваджує інновації, сплачує податки та формує міжнародний імідж держави. Розвиток бізнесу сприяє розвитку суміжних галузей через необхідність міжгалузевої взаємодії. У кризові часи, як-от війна, підприємці проявляють активну громадянську позицію, підтримуючи армію та суспільство, навіть на шкоду власному бізнесу.

Проте без державної підтримки ефективне функціонування підприємств неможливе. Держава повинна створювати сприятливі умови для відкриття й розвитку бізнесу, зокрема шляхом удосконалення законодавства та податкової системи. В умовах війни український бізнес продемонстрував стійкість: лише 22% малих і середніх та 2% великих підприємств припинили роботу.

Проаналізувавши літературу з приводу цього питання, я можу зробити висновок про те, що необхідне поліпшення умов для ведення бізнесу в Україні. Передусім це передбачає спрощення та стабілізацію податкової системи. Підприємці мають чітко розуміти свої права та обов’язки без ризику несподіваних змін у законодавстві. Зниження адміністративного тиску, цифровізація дозвільних процедур, прозорість роботи контролюючих органів - все це дозволить бізнесу зосередитись на розвитку, а не на подоланні бюрократичних бар’єрів. Також важливо забезпечити ефективний судовий захист, де підприємці зможуть оперативно та справедливо захищати свої інтереси.

Особливу увагу слід приділити підтримці малого та середнього бізнесу, який є найбільш вразливим в умовах нестабільності. Необхідно забезпечити доступ до пільгового кредитування, державних грантів, освітніх програм та менторської підтримки. Крім того, розвиток інфраструктури, підвищення якості освіти та прозора взаємодія з місцевою владою можуть стати потужними чинниками для стимулювання підприємницької активності, впровадження інновацій та створення нових робочих місць.

Література

1. Підприємництво в Україні: історико-інституційний аналіз : монографія / [В.В.Небрат, Н.А.Супрун та ін.] ; за ред. д.е.н. В.В. Небрат ; НАН України, ДУ "Ін-т екон. та прогнозув. НАН України". – К., 2019.
2. Проблеми та перспективи розвитку приватних підприємств в Україні. Стаття. Л.Ю. Миронюк. Електронний ресурс: https://www.economy-confer.com.ua/full-article/3191
3. Експрес-оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Аналітичний звіт. Київ: Програма розвитку ООН в Україні, 2022 — С. 17-23 Електронний ресурс: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-10/UA_Rapid_Assessment_of_War_on_MSMEs_in_Ukraine_0.pdf
4. Електронний ресурс: https://finstream.ua/ukrayinskyj-biznes-pid-chas-vijny-analityka/

Зелінський Д.В.
«Менеджмент бізнес-організацій», 3 курс
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – к. е. н., доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва
Дмитренко А. І.

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

Невпинна цифровізація життєдіяльності суспільства стала ключовим драйвером змін бізнес-середовище та основним мотивом підприємства до перегляду стратегій. За таких умов управління змінами перетворюється на важливе стратегічне завдання для менеджменту, метою якого є підвищення конкурентного статусу та ефективності бізнесу.

Системний і поетапний підхід до цифрової трансформації дозволяє уникнути хаотичних змін і забезпечує контроль на кожному етапі. Таким чином, правильне впровадження стратегій цифрової трансформації є ключовим для успішного розвитку комерційних підприємств в сучасних умовах. Це дозволяє підвищити ефективність бізнес-процесів, покращити взаємодію з клієнтами та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність на ринку.

У таблиці 1 відобразимо зміст сучасних підходів щодо забезпечення конкурентоспроможності бізнесу.

Таблиця 1

Сучасні підходи до стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств у контексті цифрової трансформації [3]

Підхід	Опис	Очікуваний результат	Приклади застосування
Використання інновацій	Інновації в технологіях для створення унікальних продуктів і послуг	Підвищення конкурентоспроможності, розширення клієнтської бази	Впровадження ШІ у CRM-системи для персоналізації послуг
Підтримка цифрової інфраструктури	Розвиток 5G, хмарні платформи, цифрові двійники	Оптимізація бізнес-процесів, забезпечення швидкої адаптації до змін	Створення гнучких робочих місць для роботи у хмарному середовищі
Інтеграція аналітики даних	Використання великих даних для прогнозування ринкових тенденцій	Обґрунтоване ухвалення рішень, зменшення ризиків	Аналіз поведінки користувачів у мобільних додатках
Гнучкість у стратегічному управлінні	Застосування концепцій Agile, SCRUM для адаптації до змін	Підвищення ефективності команд, швидке реагування	Впровадження Agile-методології у розробку програмного забезпечення
Управління змінами	Планування, мінімізація опору, заохочення співробітників до застосування інновацій	Плавний перехід до нових умов, покращення корпоративної культури	Проведення тренінгів з цифрової грамотності
Розвиток людського капіталу (L&D)	Постійне навчання, залучення талантів	Підвищення кваліфікації персоналу, утримання і розвиток кадрів	Сертифікація персоналу з кібербезпеки
Формування стратегічних партнерств	Колаборація зі стартапами, науковими установами та освітніми закладами	Інноваційні рішення, розширення бізнес-моделей	Співпраця з університетами для дослідження ШІ
Акцент на кібербезпеці	Захист даних і безпека інформаційних систем	Мінімізація ризиків, забезпечення довіри у відносинах з клієнтом	Інвестиції у розробку багаторівневих систем захисту

Наведене у таблиці дозволяє сформувати уявлення до ключових підходів до стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства, основою яких стає широке застосування діджиталізації на усіх рівнях менеджменту. Важливими чинниками є використання інновацій, підтримка цифрової інфраструктури, впровадження аналітики великих даних, а також гнучке стратегічне планування на основі Agile-методологій. Такі дії дають можливість компаніям швидко адаптуватися до змін ринку, приймати обґрунтовані управлінські рішення та ефективно реагувати на запити споживачів у режимі реального часу.

Окрім застосування передових технологічних рішень, провідна роль при формуванні довгострокової конкурентоспроможності підприємства належить процесам генерування нематеріальних активів, а саме розвитку людського капіталу, корпоративних цінностей, організаційної культури та стратегічних партнерств. При цьому заохочення персоналу до постійного розвитку цифрових компетенцій, пошук та залучення до штату талановитих професіоналів, активна кооперація з науковими установами, навчальними закладами та перспективними стартапами дозволяють підприємству бути активним гравцем інноваційної еко-системи. Зважаючи на це, компаніям особливу увагу слід приділяти власній кібербезпеці, адже захист даних та довіра клієнтів є ключовими елементами будь-якої бізнес-моделі.

Фундаментальним аспектом управління змінами у компаніях в умовах цифрової трансформації є управління даними. Сучасні підприємства генерують величезні обсяги даних, що вимагає уміння ефективно їх обробляти та формувати аналітичні висновки. Така інформація дозволяє компанії приймати обґрунтованіші рішення, формувати чіткі прогнози цільового ринку та пропонувати для клієнта персоналізовані та унікальні товари й послуги. Це, своєю чергу, дозволяє забезпечити високу якість обслуговування контрагента, підвищити його лояльність до компанії та гарантувати постійне зростання її доходів.

Стратегічний аналіз у цифрову епоху потребує гнучкості, інтеграції аналітики великих даних та адаптивних управлінських підходів. Підприємства, які застосовують сучасні цифрові інструменти стратегічного аналізу, отримують конкурентну перевагу завдяки швидкості прийняття рішень та точності прогнозування. Впровадження інновацій, кібербезпека, розвиток цифрових навичок персоналу та формування стійкого партнерства з клієнтом — ось ключові вектори сучасної стратегії. Успішна цифрова трансформація вимагає системного стратегічного планування з опорою на дані.

Література

1. Рогов В. Стратегічний підхід до управління змінами в умовах цифрової трансформації. Сучасні технології менеджменту: матеріали Міжнар. наук.- практ. конф. (18-20 жовтня 2024 р.) / Відп. ред. проф. Л. Черчик. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2024. С. 236-238. Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/390334867_STRATEGICNIJ_PIDHID_DO_UPRAVLINNA_ZMINAMI_V_UMOVAH_CIFROVOI_TRANSFORMACII
2. Солос, М. (2024). Особливості розробки стратегій цифрової трансформації для підвищення ефективності бізнес-процесів комерційних підприємств України. *Економічний простір*, (191), с. 493-500. Режим доступу: https://doi.org/10.32782/2224-6282/192-7
3. Жук В. В. Сучасні підходи до стратегічного управління конкурентоспроможністю it-підприємств у контексті цифрової трансформації. Режим доступу: https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-16-04-08/2024-16-04-08

Корнійчук В.С.
«Менеджмент бізнес-організацій», 3 курс
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва
Дмитренко А.І.

КОНКУРЕНТНИЙ АНАЛІЗ НА УКРАЇНСЬКОМУ РИНКУ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ: КЕЙС МЕРЕЖІ «АТБ-МАРКЕТ»

Сучасні тенденції на українському ринку дають зрозуміти, що роздрібна торгівля в Україні нині стрімко розвивається, і конкуренція між компаніями стає все жорсткішою. Це середовище змушує бізнес та гравців на ньому постійно вдосконалюватися та шукати нові підходи до клієнтів. Сміливо можна стверджувати, що саме ритейл сьогодні є одним із головних драйверів економіки, адже він не лише забезпечує споживачів необхідними товарами, а й створює нові робочі місця та стимулює розвиток інших галузей, які пов'язані з ним. У теперішніх умовах ця сфера набуває ще більшої ваги, адже її прибутковість і динаміка роблять її привабливою для підприємців.

На сьогодні, основне завдання роздрібної торгівлі полягає в тому, щоб забезпечити ефективне співвідношення (баланс) між тим, що потрібно покупцям, і тим, що можуть запропонувати постачальники. Це включає не лише закупівлю товарів у гуртових продавців і їх подальший продаж у магазинах, але й створення умов, за яких покупець зможе легко ознайомитися з характеристиками продукції. Крім того, важливим є постійне вдосконалення процесів торгівлі — як з точки зору організації, так і в частині покращення рівня обслуговування клієнтів.

Однією з наочних ілюстрацій цього, на нашу думку, є мережа супермаркетів «АТБ-Маркет», яка є показовим прикладом того, як компанія здатна гнучко реагувати на зміни ринкових умов і, водночас, утримувати провідні позиції. Детальний розгляд того, як ця мережа вибудовує свою конкурентну поведінку та які стратегії застосовує, дозволяє краще зрозуміти, завдяки чому вона досягає успіху та в якому напрямі може розвиватися далі.

За даними Асоціації ритейлерів України, у 2023 р. 45% роздрібного товарообороту забезпечили підприємства, які працюють на ринках продовольства та палива (5376 продовольчих магазинів та 1441 автозаправних комплекси) [1], що пояснюється споживанням стратегічно важливих товарних груп, пов'язаних з продовольчою безпекою та можливістю переміщення. А серед найбільших учасників ринку відзначаються такі підприємства, як «АТБ», «Сільпо», «Епіцентр», «ОККО» та «МХП».

Загалом, після аналізу численних досліджень, присвячених роздрібній торгівлі в Україні, можна окреслити низку характерних тенденцій, що сформувалися в цій галузі. Ці процеси значною мірою є відображенням загальносвітових змін, адаптованих до українських реалій з урахуванням наявних викликів, ризиків і загроз, які впливають на внутрішній ринок:

1. Однією з помітних рис сучасного ринку роздрібної торгівлі в Україні є активне розширення форматів торговельних закладів, що дозволяє ефективно охоплювати різноманітні групи споживачів. До таких форматів належать супермаркети, гіпермаркети, торгово-розважальні центри, універмаги, міні-маркети та інші. Вони відрізняються між собою розмірами приміщень, асортиментною політикою, способами організації продажів, рівнем сервісу, місцем розташування та зручністю доступу для клієнтів.
2. Ще однією важливою тенденцією на роздрібному ринку є переорієнтація на більш компактні формати торгівлі. Все частіше з'являються магазини з невеликою площею, які зосереджені на продажу товарів щоденного вжитку. Такі заклади — зручні, розташовані поблизу житлових районів і максимально наближені до повсякденних потреб споживачів. Цей підхід дозволяє великим торговельним мережам урізноманітнювати канали збуту й охоплювати ширшу аудиторію. Прикладами таких форматів є торгові точки компаній «Fozzy Group» (зокрема, «Фора»), «Ашан» (формат «Мій Ашан») та мережа «АТБ».

3. Торговельні компанії все активніше впроваджують різноманітні маркетингові інструменти, які спрямовані на зміцнення відносин із клієнтами та формування споживчої лояльності. Серед найпоширеніших — програми лояльності у вигляді бонусних або клубних карт, а також система знижок та спеціальних пропозицій, що мотивують покупців повертатися саме до цієї мережі.

Розглядаючи приклад мережі «АТБ-Маркет», можна зазначити, що згідно з аналітичним звітом Forbes, компанія входить до числа найбільших ритейлерів України, демонструючи стабільне зростання виторгу та прибутковості. Серед 15 найбільших ритейлерів України, найбільший виторг має мережа супермаркетів АТБ (123,9 млрд грн), Fozzy Group має (80,2 млрд грн), а «Епіцентр» (50,4 млрд грн). В цілому, загальний їх виторг становить 427 млрд грн. [2].

На початок 2024 року, торговельна мережа «АТБ» налічувала 1 207 магазинів у 24 областях України та продовжує демонструвати високі темпи зростання. Науково виважені підходи до розробці маркетингової стратегії, логістиці, до контролю якості продовольчих товарів та до обслуговування клієнтів забезпечили підприємству лідерські позиції у торгової галузі країни, як по кількості покупців, так й по товарообігу та податковим виплатам [3].

Одним із визначальних чинників конкурентоспроможності роздрібних мереж є саме товарний асортимент. У випадку з АТБ-Маркет можна помітити чіткий фокус на базовий набір продуктів повсякденного попиту, а також значну присутність товарів під власними брендами, частка яких перевищує 40%. Саме це дозволяє мережі зберігати стабільно низький рівень цін. Водночас мережі на кшталт «Сільпо» чи Novus орієнтуються на споживача з вищими вимогами, пропонуючи розширений вибір преміальної продукції, імпортні позиції та фермерські товари, що формує інший тип ціннісної пропозиції [4].

Важливо відзначити, що мережа «АТБ-Маркет» продовжує утримувати провідні позиції на вітчизняному продуктовому ринку, охоплюючи близько 45% цього сегмента. Такий результат став можливим завдяки швидкому розширенню, чіткій стратегії доступних цін і масштабній присутності по всій країні. Натомість мережа «Сільпо» зосереджена на покупцях середнього та преміального рівня, займаючи приблизно 20% ринку. «Novus», у свою чергу, орієнтується на більш вузький сегмент — переважно споживачів, зацікавлених у високоякісних та ексклюзивних товарах, і контролює близько 10% роздрібного продовольчого ринку.

Проведений аналіз конкурентного середовища на українському роздрібному ринку свідчить про його динамічність та високий рівень конкуренції. На розвиток ритейлу впливають низка чинників, серед яких — зміна споживчих звичок, економічна нестабільність, стрімке впровадження цифрових інновацій та потреба адаптації бізнесу до нових умов. Найбільші торговельні мережі — АТБ-Маркет, Сільпо та Novus — використовують різні стратегії для підтримки своїх позицій на ринку. Попри розбіжності у підходах, усі гравці зіштовхуються зі спільними викликами: зростанням витрат на логістику, посиленням регуляторного тиску та переходом споживачів до багатоканальних моделей купівлі. У цьому контексті більшого значення набуває розвиток онлайн-каналів збуту, застосування мобільних платформ, персоналізовані програми лояльності та цифровізація управлінських процесів.

Література

1. Відновлення і трансформація роздрібної торгівлі під час війни [Електронний ресурс] // *RAU.ua*. – Режим доступу: https://rau.ua/novyni/torgovelni-merezhi-17-misjaciv/ – Дата звернення: 07.05.2025.
2. 15 найбільших ритейлерів України: хто найприбутковіший і збитковий серед АТБ, Fozzy, «Епіцентру», Rozetka та інших [Електронний ресурс] // *Forbes.ua*. – 2021. – 19 жовт. – Режим доступу: https://forbes.ua/company/15-naybilshikh-riteyleriv-ukraini-khto-naybilsh-pributkoviy-i-zbitkoviy-sered-atb-fozzy-epitsentru-rozetka-ta-inshikh-19102021-2610 – Дата звернення: 07.05.2025.
3. АТБ-Маркет [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.atb.ua/page/atb_market – Дата звернення: 07.05.2025.
4. Заїка Ю. В. Розвиток роздрібної торгівлі в умовах цифрової трансформації економіки / Ю. В. Заїка // *Економічний простір*. – 2025. – №199. – С. 176–183. – Режим доступу: https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/04/199-176-183-zaika.pdf – Дата звернення: 07.05.2025.

Заставський М.В
«Інноваційне підприємництво та цифрове лідерство», 1 рік магістратури
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,
Науковий керівник – к.е.н., доцент Вострякова В. Ю.

ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ РОЗВИТКУ ХАРЧОВОЇ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ

Харчова індустрія України, що становить значну частку ВВП та має стратегічне значення для продовольчої безпеки країни, функціонує в умовах безпрецедентних викликів, спричинених повномасштабною війною, та глобальних трендів. Впровадження інноваційних технологій є ключовим фактором не лише для виживання та відновлення, але й для забезпечення конкурентоспроможності на внутрішньому та міжнародному ринках, а також для сталого розвитку галузі. Актуальність дослідження посилюється необхідністю адаптації до європейських стандартів та пошуку шляхів підвищення ефективності виробництва в умовах обмежених ресурсів.

В умовах воєнного стану та глобальних економічних змін, інноваційна діяльність у харчовій галузі України набуває особливого значення. Руйнування виробничих потужностей, логістичних ланцюгів, дефіцит кадрів та енергетична криза вимагають пошуку нових підходів до організації виробництва, переробки та збуту продукції. Водночас, світові тренди, такі як попит на здорову їжу, стале виробництво, цифровізація та розвиток альтернативних джерел сировини, створюють нові можливості для українських виробників. Аналіз сучасного стану та перспектив інноваційного розвитку галузі на основі сучасних досліджень та джерел інформації є вкрай важливим для формування ефективних стратегій.

Дослідити сучасний стан, проблеми та перспективи використання інноваційних технологій в харчовій індустрії України на основі аналізу наукових публікацій і актуальних ринкових звітів, та визначити пріоритетні напрямки інноваційного розвитку.

Аналіз останніх джерел свідчить про активне обговорення питань інноваційного розвитку харчової промисловості. Дослідження після 2022 року акцентують увагу на адаптації галузі до умов війни, важливості забезпечення продовольчої безпеки та інтеграції до європейських ринків і технологій ШІ.

Зокрема, у роботах Берник І., Новгородської Н. та Соломон А. щодо інноваційних технологій харчових виробництв визначаються пріоритетні напрямки, такі як розробка нових способів виробництва, зберігання та переробки, раціональне використання сировини та створення високоякісних продуктів. Статті щодо ринку борошна та кондитерських виробів висвітлюють ринкові тренди, включаючи використання ШІ, переосмислення класичних рецептур, зростання конкуренції та споживання певних видів продукції. Підсумки конференцій, «FOOD for LIFE» підкреслюють важливість функціональних інгредієнтів, безпечності продукції та сталого розвитку. Рейтинги та аналітичні огляди вказують на розвиток ринку альтернативних продуктів, готової їжі та вплив війни на інноваційні процеси, а також на глобальні виклики, такі як впровадження ШІ, автоматизації та попит на функціональні продукти. Дослідження Національного інституту стратегічних досліджень та ринкові огляди (YC.Market та Mind.ua) фіксують зростання окремих сегментів харчової промисловості, адаптацію виробників та орієнтацію на експорт та європейські стандарти. Звертається увага на необхідність освітніх реформ та подолання скепсису щодо інновацій в умовах конфлікту.

Зарубіжні кейси демонструють успішне впровадження альтернативних білкових продуктів (Impossible Foods, Beyond Meat), вертикальних ферм та технологій Industry 4.0 (Kraft Heinz, Mondelēz International). В Україні лідером інновацій є агрохолдинг МХП, який інвестує у

цифровізацію, біотехнології, точне землеробство та біоенергетику. Також активну роль у модернізації галузі відіграють компанії Carlsberg Ukraine, Кернел, Danone Україна та інші.

На основі аналізу джерел, опублікованих після 2022 року, виявлено такі ключові аспекти інноваційного розвитку харчової індустрії України:

1. **Адаптація до умов війни:** Підприємства змушені впроваджувати інновації для оптимізації логістики, пошуку альтернативних джерел сировини та енергії, а також для релокації виробництв. Зростає роль готової до вживання їжі (ready-to-eat).
2. **Цифровізація та автоматизація:** Спостерігається інтерес до технологій, що дозволяють зменшити залежність від людського фактору, підвищити ефективність та контроль якості (наприклад, елементи ШІ, автоматизовані системи управління).
3. **Фокус на функціональні та здорові продукти:** Зростає попит на продукти з доданою вартістю, збагачені вітамінами, мінералами, пробіотиками, а також на продукцію зі зниженим вмістом цукру, солі та жирів. Актуальними є розробки альтернативних білків (рослинне м'ясо, молоко).
4. **Сталий розвиток та екологічність:** Підвищується увага до ресурсозберігаючих технологій, переробки відходів, використання екологічної упаковки, хоча в умовах війни цей напрямок може мати обмежені ресурси.
5. **Орієнтація на експорт та європейські стандарти:** Необхідність сертифікації продукції відповідно до вимог ЄС стимулює впровадження сучасних систем менеджменту якості та безпечності.
6. **Проблеми інноваційного розвитку:**

a) Руйнування інфраструктури та виробничих активів.
b) Обмежений доступ до фінансування та інвестицій.
c) Дефіцит кваліфікованих кадрів, зокрема через міграцію.
d) Висока вартість імпортного обладнання та технологій.
e) Нестабільність законодавства та економічної ситуації.
f) Частковий скептицизм бізнесу щодо актуальності інновацій під час війни.

7. **Державна підтримка та освітні ініціативи:** Визнається важливість створення сприятливого інноваційного клімату, підтримки R&D, а також розвитку освітніх програм для підготовки фахівців нової генерації.

Інноваційний розвиток харчової індустрії України в період після широкомасштабного вторгнення 2022 року характеризується складними умовами, але водночас і новими можливостями. Попри значні виклики, пов'язані з війною, галузь демонструє стійкість та адаптивність, впроваджуючи інновації для забезпечення продовольчої безпеки, підвищення ефективності та виходу на нові ринки.

Пропозиції.

1. **Державі:** Розробити комплексні програми підтримки інноваційної діяльності в харчовій промисловості, що включатимуть пільгове кредитування, грантові програми для R&D, сприяння експорту та спрощення процедур сертифікації. Стимулювати розвиток інноваційної інфраструктури (технопарки, бізнес-інкубатори).
2. **Підприємствам:** Активніше впроваджувати цифрові технології, автоматизацію та роботизацію. Фокусуватися на виробництві продукції з високою доданою вартістю, зокрема функціональних та органічних продуктів. Інвестувати в навчання персоналу та розвиток власних R&D підрозділів. Шукати можливості для кооперації та виходу на міжнародні ринки.
3. **Науковим та освітнім установам:** Актуалізувати навчальні програми відповідно до сучасних потреб ринку, розвивати співпрацю з бізнесом, проводити прикладні дослідження, спрямовані на вирішення конкретних проблем галузі. Популяризувати інновації та сприяти формуванню інноваційної культури.

Забезпечення синергії зусиль держави, бізнесу та науки є ключовим для успішного інноваційного оновлення харчової промисловості України та її сталого розвитку в майбутньому.

Література

1. Берник І. М., Новгородська Н. В., Соломон А. М., Овсієнко С. М.,Бондар М. М. Інноваційні технології харчових виробництв: монографія. Вінниця: Видавець ФОП Кушнір Ю. В., 2022. 300 с
2. Ринок кондитерських виробів: світові тренди 2024 року. ХАРЧОВІ ТЕХНОЛОГІЇ. [Електронний ресурс]. URL: https://harch.tech/2024/02/28/rynok-kondyterskyh-verobiv-svitovi-trendy-2024/
3. Ринок борошна та основні тренди 2024 року. ХАРЧОВІ ТЕХНОЛОГІЇ. [Електронний ресурс]. URL: https://harch.tech/2024/02/27/rynok-boroshna-ta-osnovni-trendy-2024-roku/
4. Актуальні тренди харчових технологій: підсумки FOOD for LIFE. (2025). *НУХТ*. [Електронний ресурс]. URL: https://nuft.edu.ua/news/podiyi/aktualni-trendi-xarchovix-texnologij-pidsumki-drugogo-dnya-food-for-li
5. СМАК ПЕРЕМОГИ. Повний рейтинг інноваційних харчових компаній України (2024). *NEWFOOD.UA*. [Електронний ресурс]. URL: https://newfood.ua/2024/12/17/smak-peremohy-povnyy-reytynh-innovatsiynykh-kharchovykh-kompaniy-ukrainy-2024/
6. New Food Summit 2024: ключові тенденції та виклики агріфуд-галузі. (2024). *АгроЕліта*. [Електронний ресурс]. URL: https://agroelita.info/new-food-summit-2024-kliuchovi-tendentsii-ta-vyklyky-ahrifud-haluzi/
7. Сучасні тенденції в українській промисловості. (2024). Національний інститут стратегічних досліджень. URL: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/suchasni-tendentsiyi-v-ukrayinskiy-promyslovosti
8. Українські виробники: огляд ринку, тенденції та перспективи. (2025). *YC.Market*. [Електронний ресурс]. URL: https://blog.youcontrol.market/ukrayinski-virobniki-oghliad-rinku-tiendientsiyi-ta-pierspiektivi/
9. Український харчопром під час війни: як змінюються смаки споживачів і чи встигають за ними виробники. (2024). *Mind.ua*. [Електронний ресурс]. URL: https://mind.ua/publications/20280862-ukrayinskij-harchoprom-pid-chas-vijni-yak-zminyuyutsya-smaki-spozhivachiv-i-chi-vstigayut-za-nimi-virobniki
10. NoveFood-2024: в Україні стартувала інноваційна освітня програма для викладачів у сфері харчових технологій та виробництв. (2024). *Таврійський державний агротехнологічний університет*. [Електронний ресурс]. URL: http://www.tsatu.edu.ua/novefood-2024-v-ukrajini-startuvala-innovacijna-osvitnja-prohrama-dlja-vykladachiv-u-sferi-harchovyh-tehnolohij-ta-vyrobnyctv/
11. ДІАГНОСТИКА ПРОМИСЛОВОСТІ КРАЇНИ УКРАЇНА 2023. (2024). *UNIDO*. URL: https://www.unido.org/sites/default/files/unido-publications/2024-08/

Олексенко А.А.
«Підприємництво та торгівля», 1 рік магістратури
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва
Малярчук О.Г.

ТЕХНОЛОГІЇ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ АГЕНТСТВА НЕРУХОМОСТІ

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки особливо важливим стає впровадження інноваційних технологій, що дозволяють значно підвищити ефективність роботи підприємств у різних сферах діяльності. Однією з таких технологій є штучний інтелект (ШІ), який швидко змінює підходи до організації бізнес-процесів, оптимізації ресурсів,

прийняття управлінських рішень та взаємодії з клієнтами. Для агентств нерухомості, що працюють із великими обсягами даних, взаємодіють з клієнтами та повинні швидко адаптуватися до змін на ринку, застосування ШІ відкриває нові можливості для поліпшення основних процесів. Це включає автоматизований аналіз ринку, прогнозування попиту та персоналізацію послуг для клієнтів.

Сферою розвитку інструментів штучного інтелекту для бізнес-середовища в різних сферах діяльності вивчали: Баранов О. А., Баулін Ю., Булгакова О. С., Великанова М. М., Гиляка О. С., Єфремова К. В., Завальний А. М., Кривицький Ю.В., Купцова Є. О., Марценко Н., Музика-Стефанчук О. А., Онищук І. І., Павленко Ж. О., Петришин О. В., Радутний О.Е., Рамазанов С. К., Шевченко А. І. та інші. Проте, розвиток інструментів, основаних на використанні штучного інтелекту в сфері нерухомості залишається малодослідженим.

Метою роботи є дослідження особливостей впровадження технологій штучного інтелекту як інструменту вдосконалення бізнес-процесів агентства нерухомості.

Штучний інтелект (ШІ або AI) – це термін, що використовується для позначення інтелектуальних здатностей комп'ютерних систем щодо прийняття рішень. Сильні сторони Генеративного Штучного Інтелекту (Gen AI) зазвичай класифікуються за чотирма основними категоріями, які отримали назву «чотири С». Перша категорія – залучення клієнтів, що може бути підтримано інструментами, такими як чат-боти, які відповідають на запитання та усувають сумніви клієнтів у прийнятті рішень. Друга – створення контенту, що включає інструменти для генерації нового креативного контенту, зокрема текстів та зображень. Третя категорія – стислість: Gen AI ефективно справляється з синтезом ідей із неструктурованих даних, інтерпретацією розмов та аналізом запитів великих обсягів даних. Четверта категорія – рішення для кодування, де Gen AI пропонує різноманітні інструменти, такі як інтерпретація, переклад та генерація коду.

Розглянемо п'ять прикладів застосування чотирьох «С» генеративного штучного інтелекту (Gen AI) для вирішення конкретних завдань у сфері нерухомості [1].

1. Аналіз лізингової документації (синтезування даних). Генеративний штучний інтелект може бути ефективно використаний для обробки великих репозиторіїв лізингової документації, що часто містять складну термінологію і великий обсяг інформації, що ускладнює пошук і фільтрацію даних. Завдяки застосуванню інструментів на базі Gen AI можливо систематизувати основні умови договорів оренди, такі як очікувана місячна орендна плата або фактори, що можуть вплинути на орендні умови, зокрема місцеві закони, що регулюють екологічні, соціальні та правові аспекти.

2. Пілотне управління взаємодією в сфері нерухомості (стислість та залучення клієнтів). Генеративний штучний інтелект може бути застосований для створення ефективного «другого пілота» - чат-бота, який допомагає у веденні комунікацій із орендарями та веденні переговорів щодо оренди. Під час переговорів з високими ставками, наприклад при укладанні угод оренди для офісних або торгових приміщень, інструмент Gen AI збирає інформацію про орендаря, об'єкт та ринок, формуючи стенограму переговорів та допомагаючи уникнути термінів, що можуть призвести до юридичних ризиків.

3. Візуалізація та створення нових джерел доходу (створення та залучення клієнтів). Потенційні орендарі часто стикаються з непридатними для їхніх потреб приміщеннями або статичними фотографіями, що обмежує їхній вибір. Технології віртуальної реальності допомагають покращити це, але не завжди здатні передати точну картину кінцевого результату. Інструменти на базі Gen AI дозволяють потенційним орендарям візуалізувати, як може виглядати простір у різних стилях, таких як Mid-century modern або з використанням конкретних матеріалів, наприклад, вишневого дерева. Така можливість допомагає прогнозувати, які меблі та оздоблення підійдуть певним сегментам клієнтів, що сприяє підвищенню рівня конверсії та прийняттю рішень щодо капітальних витрат.

4. Прийняття оперативних та обґрунтованих інвестиційних рішень. Інвестиційні рішення в сфері нерухомості, як правило, ґрунтуються на комплексному аналізі інформації з численних джерел. Генеративний штучний інтелект (Gen AI) дозволяє інтегрувати, обробляти

й структурувати як внутрішні (характеристики ефективності існуючих об'єктів), так і зовнішні дані (наприклад, дані перепису населення, публічні реєстри продажів), що забезпечує більш точну пріоритизацію об'єктів інвестування та підвищує якість прийняття стратегічних рішень.

5. Проєктування архітектурних рішень, орієнтованих на досягнення цільових результатів. За аналогією з веб-дизайном, де застосування шаблонів підвищує ефективність взаємодії з користувачем, технології Gen AI можуть бути використані для створення архітектурних планів, які оптимізують використання простору з урахуванням бажаних функціональних результатів. У процесі такого проєктування штучний інтелект здатен аналізувати інформацію, зібрану за допомогою технологій Інтернету речей (IoT) та комп'ютерного зору, зокрема щодо руху клієнтів у торговельних залах чи експлуатації офісних приміщень.

Інтеграція технологій штучного інтелекту (ШІ) у бізнес-процеси агентств нерухомості докорінно трансформувала функціонування цього сектора, сприяючи підвищенню операційної ефективності, покращенню рівня задоволеності клієнтів та забезпеченню прийняття рішень на основі аналізу даних. Технологічні рішення на основі ШІ впроваджуються в широкий спектр операційної діяльності, охоплюючи процеси оцінки об'єктів нерухомості, застосування передиктивної аналітики, персоналізоване обслуговування клієнтів та автоматизацію адміністративних завдань.

Одним із ключових напрямів застосування ШІ є передиктивна аналітика, яка забезпечує більш точне прогнозування вартості нерухомого майна та ринкових тенденцій. Моделі штучного інтелекту здатні обробляти великі обсяги історичних і поточних даних, виявляючи закономірності, які можуть залишатися непоміченими при традиційному аналізі.

Чат-боти та віртуальні помічники на базі ШІ значною мірою підвищують якість взаємодії з клієнтами, забезпечуючи оперативні відповіді на запити, організовуючи перегляди нерухомості та супроводжуючи користувачів на всіх етапах процесу купівлі чи оренди. Такі рішення, як Roof.ai [3], спеціалізуються на автоматизації комунікацій та кваліфікації лідів у сфері нерухомості, що сприяє не лише підвищенню рівня обслуговування клієнтів, але й оптимізації використання часу агентів.

Технології розпізнавання зображень на основі ШІ також набувають важливого значення в діяльності агентств нерухомості. Зокрема, система Restb.ai застосовує методи машинного навчання для автоматичного маркування та опису зображень об'єктів, що підвищує точність лістингів та полегшує пошук нерухомості для потенційних покупців [4]. Це дозволяє зменшити навантаження на персонал і покращити якість представленої інформації.

Важливим напрямом використання ШІ є автоматизована обробка документів. Системи штучного інтелекту здатні обробляти контракти, договори оренди та інші документи з більшою швидкістю та меншою кількістю помилок порівняно з традиційними методами.

Водночас CRM-системи, орієнтовані на використання ШІ, забезпечують агентства нерухомості ефективними інструментами для сегментації клієнтських баз, прогнозування поведінкових моделей споживачів і персоналізації маркетингових стратегій. Наприклад, рішення Salesforce Einstein дозволяє інтегрувати можливості ШІ в CRM-платформи для надання персоналізованих рекомендацій та автоматизації маркетингової діяльності [6].

З позиції стратегічного управління штучний інтелект сприяє підвищенню ефективності інвестиційного аналізу та оцінки ризиків, аналізуючи фактори привабливості розташування об'єктів, демографічні тенденції та економічні показники. Такі платформи, як HouseCanary, пропонують агентствам та інвесторам інструменти аналітики даних у режимі реального часу, що сприяє прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень [7].

Отже, інтеграція технологій штучного інтелекту в бізнес-процеси агентств нерухомості зумовлює глибоку трансформацію операційної діяльності, сприяючи підвищенню ефективності управлінських рішень та якості обслуговування споживачів. Застосування інструментів передиктивної аналітики, чат-ботів, технологій комп'ютерного зору, автоматизованої обробки документації та інтелектуальних систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) забезпечує оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів, скорочення витрат часу й ресурсів, а також

формування персоналізованого підходу до споживача. Разом із тим, широке впровадження штучного інтелекту супроводжується низкою викликів, серед яких варто виокремити значні фінансові витрати на впровадження та підтримку технологічної інфраструктури, необхідність систематичного оновлення аналітичних моделей і баз даних, загрози, пов'язані з безпекою персональної інформації, а також обмеження у здатності систем ШІ ефективно реагувати на нетипові або емоційно чутливі ситуації.

Література

1. The power of generative AI in real estate | McKinsey. 2024. URL: https://www.mckinsey.com/industries/real-estate/our-insights/generative-ai-can-change-real-estate-but-the-industry-must-change-to-reap-the-benefits (дата звернення: 06.05.2025)
2. Dashboards Archives - Zillow Research URL: https://www.zillow.com/research/dashboards/ (дата звернення: 06.05.2025)
3. Who We Are | Roof AI URL: https://www.roofai.com/about-us/ (дата звернення: 06.05.2025)
4. Restb.ai - Empower your real estate with AI URL: https://restb.ai/ (дата звернення: 06.05.2025)
5. Docusign for Enterprise | Docusign URL: https://www.docusign.com/solutions/enterprise
6. Salesforce AI – Powerful AI Solutions | Salesforce US URL: https://www.salesforce.com/artificial-intelligence/ (дата звернення: 06.05.2025)
7. Unlocking Real Estate Opportunities with Accurate Property Data and AI-Powered Analytics URL: https://www.housecanary.com/ (дата звернення: 06.05.2025)

Рашевський В.Г.
«Інноваційне підприємництво та цифрове лідерство», 1 рік магістратури
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва
Малярчук О.Г.

ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ ДЛЯ РОЗВИТКУ ІТ БІЗНЕСУ

У сучасних умовах цифровізації економіки ІТ-сектор виступає стратегічним драйвером розвитку бізнесу та підприємництва в Україні. Розвиток цифрових технологій, зокрема у сфері маркетингу, дозволяє ІТ-компаніям ефективно виходити на нові ринки, залучати цільову аудиторію, підвищувати впізнаваність бренду та забезпечувати сталий ріст доходів. Проте конкуренція у світовому ІТ-просторі посилюється, що потребує впровадження інноваційних інструментів просування та комунікації з клієнтами [4], [6].

Актуальність дослідження зумовлена потребою українського ІТ-бізнесу в адаптації до глобальних цифрових трендів, а також у підвищенні ефективності використання цифрових каналів для маркетингу своїх продуктів та послуг. Мета дослідження полягає в аналізі ролі цифрового маркетингу у формуванні конкурентоспроможності ІТ-компаній України та визначенні практичних підходів до його застосування з урахуванням особливостей українського економічного середовища [1], [2], [3].

У процесі дослідження застосовано системний підхід, що поєднує методи аналізу і синтезу, порівняльний аналіз, а також кейс-метод для розгляду практичного досвіду впровадження цифрових маркетингових технологій українськими ІТ-компаніями. Для узагальнення висновків було використано контент-аналіз профільних джерел [8].

У сучасній економічній літературі цифровий маркетинг розглядається як комплекс інструментів просування, що використовують онлайн-канали комунікації (SEO, контекстна реклама, соціальні мережі, email-маркетинг, контент-маркетинг тощо) для досягнення бізнес-цілей. Зокрема, дослідники акцентують увагу на персоналізації взаємодії з клієнтами, автоматизації маркетингових процесів та використанні великих даних для оптимізації стратегій просування. У працях Котлера, Райана Дейса та інших цифровий маркетинг визначається як ключовий чинник побудови довготривалих взаємин із клієнтами та підвищення цінності бренду [4], [5]. «Цифровий маркетинг — це не лише інструмент продажу, а перш за все засіб створення цінності для споживача через персоналізовану взаємодію в реальному часі». *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital* - Філіп Котлер [4]. «Маркетинг — це не реклама, а побудова довіри. Цифровий маркетинг — це побудова довіри онлайн». *Digital Marketing for Dummies* - Райан Дейс [5].

Українські автори, такі як О. В. Мельник (Співавтор статті «Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент комунікацій», де аналізується роль цифрового маркетингу у комунікаційних стратегіях підприємств) [1], І. Ю. Сидоренко (У статті «Українізація інтернет-маркетингу» розглядає особливості перекладу маркетингових термінів та адаптації контенту для українського ринку) [2] та Н. І. Блажко (Співавтор дослідження «Efficiency of Neuromarketing in Digital Games», яке вивчає ефективність нейромаркетингу в цифрових іграх) [3], підкреслюють зростаюче значення цифрових каналів у розвитку IT-підприємництва в Україні, особливо в умовах війни, економічної турбулентності та активної релокації бізнесів. Вітчизняні дослідження також наголошують на ефективності використання платформ типу LinkedIn, Upwork, Clutch для залучення клієнтів, а також ролі соціальних мереж у побудові довіри до брендів українських IT-компаній на міжнародному ринку.

У ході дослідження виявлено, що цифровий маркетинг є ключовим драйвером розвитку IT-бізнесу в умовах високої конкуренції та швидкої цифровізації світового ринку. Українські IT-компанії, особливо ті, що працюють у форматі аутсорсингу та продуктового бізнесу, активно впроваджують інструменти цифрового маркетингу для виходу на глобальні ринки, формування впізнаваності бренду, залучення лідів і підвищення лояльності клієнтів.

Згідно з даними звіту *IT Ukraine Association*, понад 60% IT-компаній України використовують контент-маркетинг, SEO, SMM та email-розсилки як основні інструменти просування своїх послуг [7]. Це підтверджується також кейсами таких компаній, як YouScan, яка за допомогою просунутої аналітики соціальних медіа просуває свої продукти на ринках США та Європи, а також Headway, яка інтегрувала AI-технології (HeyGen, Midjourney) для автоматизації креативних процесів у маркетингових кампаніях, досягнувши зниження вартості клієнтської конверсії на 40% [8].

Аналіз показав, що найбільш результативними є багатоканальні стратегії, які базуються на моделі SOSTAC Дейва Чаффі [6], а також на персоналізації контенту та глибокій аналітиці користувацької поведінки. Наприклад, використання інструментів email-маркетингу з поведінковими тригерами дозволяє компаніям повернути до 25% потенційних клієнтів на стадії незавершених заявок, що є критичним для продуктових компаній із підписною моделлю монетизації (SaaS).

У контексті українських реалій цифровий маркетинг також слугує інструментом антикризового менеджменту. Після 2022 року компанії переорієнтували маркетингові бюджети з офлайн-активностей на онлайн-просування, що сприяло не лише збереженню бізнесу, а й виходу на нові ринки. У 2023 році частка інвестицій в digital-маркетинг серед IT-компаній зросла на 20% у порівнянні з 2021 роком [7].

Також відзначено зростання ролі впливу цифрового брендингу, особливо на платформах типу LinkedIn, Upwork, Product Hunt. Успішні приклади, як-от Reface або MacPaw, свідчать про те, що якісний digital-маркетинг сприяє залученню не тільки B2B-клієнтів, а й партнерських програм, інвестицій та міжнародного PR.

Отже, цифровий маркетинг не лише виконує промоційну функцію, а й слугує стратегічним інструментом масштабування, диференціації та побудови конкурентних переваг ІТ-компаній на міжнародній арені.

Цифровий маркетинг виступає важливим фактором розвитку українського ІТ-сектору, забезпечуючи йому доступ до глобальних ринків, зниження витрат на просування та зміцнення позицій у конкурентному середовищі. Інтеграція інструментів digital-маркетингу дозволяє ІТ-компаніям ефективно комунікувати з цільовими аудиторіями, формувати довіру до бренду та стимулювати продажі.

Рекомендується на рівні державної політики створити умови для масштабування цифрових стратегій ІТ-підприємств — зокрема, підтримувати експортні ініціативи через digital, надавати менторську підтримку щодо просування на міжнародні ринки та стимулювати освітні програми для ІТ-маркетологів. Також важливо формувати середовище для обміну найкращими практиками використання цифрового маркетингу в ІТ-галузі України.

Література

1. Мельник О. В. (2022). Інструменти цифрового маркетингу в діяльності підприємств. Науковий вісник УжНУ. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство, (42), 114–118.
2. Сидоренко І. Ю. (2021). Цифровий маркетинг як чинник розвитку підприємств. Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Серія «Економічна», (100), 67–73.
3. Блажко Н. І., Іваненко Ю. В. (2023). Digital-інструменти в системі просування ІТ-послуг. Економіка та держава, (1), 55–60.
4. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital. Wiley.
5. Deiss, R., & Henneberry, R. (2020). Digital Marketing For Dummies (2nd ed.). John Wiley & Sons.
6. Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2022). Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice (8th ed.). Pearson Education.
7. IT Ukraine Association. (2024). Digital Tiger: The Market Power of Ukrainian IT. https://itukraine.org.ua/en/digital-tiger-the-market-power-of-ukrainian-it-2024-a-research-on-the-prospects-of-ukrainian-it-in-key-global-export-markets
8. ResearchGate. (2024). Analysis of the Use of Digital Tools in Marketing Strategies of Ukrainian Companies.https://www.researchgate.net/publication/380285712_ANALYSIS_OF_THE_USE_OF_DIGITAL_TOOLS_IN_MARKETING_STRATEGIES

Зінченко М. Г.
«Бізнес-економіка», 1 рік магістратури
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва
Малярчук О. Г.

УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Проблеми удосконалення бізнес-моделей логістичних підприємств стають все більш актуальними в умовах сучасної глобалізації та розвитку технологій. Логістика, як складова частина бізнес-процесів, забезпечує безперервність руху товарів, послуг і інформації, що має вирішальне значення для успішної діяльності підприємств на ринку [1]. У зв'язку з цим необхідно адаптувати бізнес-моделі до нових викликів і можливостей, що виникають у процесі цифровізації та автоматизації логістичних процесів. Крім того, війна в Україні створює

додаткові складнощі для логістичних підприємств [2], зокрема, через обмежений доступ до деяких ринків, зростання витрат на транспортування та необхідність забезпечення безпеки постачань. Актуальність теми обумовлена тим, що сучасні підприємства стикаються з потребою оптимізації своїх логістичних систем для зниження витрат, підвищення ефективності і конкурентоспроможності. Зокрема, важливо переглядати існуючі бізнес-моделі з урахуванням новітніх технологій та інноваційних рішень, які з'являються на світовому ринку. Зазначена проблема є важливою як для дослідників, так і для практиків, оскільки правильна організація логістичних процесів може значно вплинути на загальну ефективність роботи підприємства.

Для вдосконалення бізнес-моделей логістичних підприємств були використані методи системного аналізу, аналізу даних, порівняльного аналізу. Зокрема, методи аналізу ланцюгів постачання і управління запасами стали основою для розробки рекомендацій щодо оптимізації бізнес-моделей в умовах глобалізації ринку.

Логістичні підприємства, як і будь-які інші, постійно піддаються зовнішнім і внутрішнім змінам, що зумовлюють необхідність адаптації їх бізнес-моделей до нових умов. О.О. Біловодська у своєму посібнику визначає логістику як комплексне управління інформаційними, матеріальними та фінансовими потоками, зокрема в межах підприємства або між різними учасниками ланцюга постачання [3]. На її думку, ефективне управління логістичними процесами є важливою умовою для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Системний підхід до управління бізнес-моделями, розроблений в роботах таких авторів, як Біловодська, дає змогу інтегрувати логістичні функції з іншими аспектами бізнес-процесів підприємства. Це дозволяє оптимізувати витрати, підвищити ефективність обслуговування клієнтів та скоротити час на виконання замовлень [4].

Відомо, що концепція управління ланцюгами постачання відіграє важливу роль у покращені бізнес-моделей, адже ефективне управління цими ланцюгами забезпечує зростання прибутковості підприємства за рахунок оптимізації ресурсів та мінімізації витрат. Як зазначає О.О. Біловодська, на сьогодні важливою складовою логістичних бізнес-моделей є забезпечення сталості процесів і стійкості до змін.

Метою проведеного дослідження було удосконалення бізнес-моделей логістичних підприємств через оптимізацію організації ланцюгів постачання та виявлення ключових сильних і слабких сторін існуючих моделей. Для досягнення цієї мети було здійснено детальний аналіз поточних підходів у бізнес-моделях логістичних компаній, зокрема в контексті цифровізації та глобалізації ринку. Аналіз показав, що традиційні бізнес-моделі багатьох логістичних підприємств недостатньо ефективні в умовах швидко змінюваного середовища, таких як війна в Україні та економічні виклики.

Одним із основних напрямів дослідження стало вивчення оптимізації ланцюгів постачання. Досліджено, як використання сучасних технологій і методів управління може змінити ефективність цих ланцюгів. Це включає застосування таких підходів, як автоматизація управління запасами та вдосконалення логістичних маршрутів. Аналіз сильних і слабких сторін існуючих моделей дозволив ідентифікувати ключові проблеми, які знижують ефективність і конкурентоспроможність підприємств. Зокрема, це відсутність інтеграції між різними етапами ланцюга постачання, недостатня гнучкість моделей та обмежена автоматизація процесів. Використання теоретичних підходів до аналізу ланцюгів постачання і управління запасами дало змогу запропонувати інноваційні рішення для більш ефективного використання ресурсів і зниження витрат. Наприклад, для оптимізації ланцюгів постачання було рекомендовано впровадження адаптивних моделей, здатних до швидкої зміни відповідно до нових умов ринку. Ці моделі мають враховувати можливі кризи (економічні, політичні чи військові), а також зміну попиту на різні види товарів чи послуг. Зокрема, важливим є розвиток цифрових платформ для управління ланцюгами постачання [5], що дозволяє не лише знижувати витрати на транспортування та зберігання товарів, але й підвищити прозорість і контроль на всіх етапах процесу. Такі платформи можуть надавати актуальну інформацію в

режимі реального часу, що дозволяє більш швидко приймати управлінські рішення, реагуючи на зміни ситуації на ринку чи в умовах зовнішніх загроз [6].

Важливим аспектом дослідження стало виявлення недостатнього використання аналітичних інструментів для прийняття рішень в логістичних компаніях. Збір та обробка даних про маршрути, витрати та попит на послуги дозволяє не лише оптимізувати існуючі моделі, а й адаптувати їх до змінних ринкових умов [7]. Використання даних для прогнозування та планування дозволяє знизити ризики, пов'язані з нестабільністю ринку, та підвищити ефективність бізнес-процесів.

У результаті проведеного аналізу було також виявлено, що наявні бізнес-моделі логістичних підприємств потребують значних змін для адаптації до нових вимог і реалій глобалізованого ринку. Це включає інвестиції в автоматизацію, цифровізацію та розвиток адаптивних підходів у управлінні послугами.

Дослідження дозволило розробити ряд інноваційних рішень, які можуть значно покращити ефективність бізнес-моделей логістичних підприємств, зокрема через інтеграцію новітніх технологій та оптимізацію управлінських процесів.

У результаті дослідження можна зробити такі узагальнення:

1. Бізнес-модель підприємства — це структурована схема, яка описує логіку створення, надання та отримання цінності підприємством. Вона охоплює ключові елементи, зокрема цільові сегменти споживачів, канали збуту, джерела доходів, структуру витрат, ключові партнери, ресурси і види діяльності.
2. Бізнес-модель логістичних підприємств має свою специфіку, оскільки основним продуктом є не матеріальний товар, а логістична послуга — транспортування, зберігання, обробка інформації або управління ланцюгами постачання. У таких моделей важливо забезпечити швидкість, точність, надійність та оптимальне співвідношення витрат і якості обслуговування клієнтів.
3. В умовах глобалізації, цифрової трансформації та зовнішніх викликів (зокрема, війни в Україні) традиційні логістичні моделі втрачають ефективність [8]. Це спонукає підприємства переходити до більш гнучких, цифровізованих і стійких моделей, що здатні адаптуватися до швидкоплинних змін.

На основі аналізу зроблені такі пропозиції щодо удосконалення бізнес-моделей логістичних підприємств:

1. Впровадження цифрових технологій і автоматизації. Застосування IT-рішень у логістиці — таких як хмарні платформи, системи управління складом та транспортом — дозволяє скоротити витрати, зменшити людський фактор і підвищити точність обробки замовлень [9].
2. Розвиток гнучких бізнес-моделей з орієнтацією на клієнта. Сучасні логістичні підприємства повинні впроваджувати адаптивні підходи до управління послугами, зосереджуючись на потребах клієнтів, швидкому реагуванні на зміни ринку та пропозиції індивідуалізованих логістичних рішень.
3. Підвищення стійкості та готовності до зовнішніх ризиків. Бізнес-модель повинна враховувати можливі кризи (економічні, військові, технологічні) через диверсифікацію постачальників, створення резервних каналів доставки та використання антикризових стратегій управління.
4. Партнерство та кооперація з іншими учасниками ринку. Співпраця з транспортними компаніями, виробниками, постачальниками та маркетплейсами дозволяє розширити спектр послуг, зменшити витрати за рахунок спільного використання ресурсів і підвищити гнучкість логістичної мережі [10].

Література

1. Christopher M. Logistics and Supply Chain Management 6e. Pearson Education, Limited, 2022.

2. Економічна правда. Як логістика адаптувалася до війни. *Економічна правда*. URL: https://epravda.com.ua/columns/2023/07/24/702529/ (дата звернення: 05.05.2025).
3. Біловодська О.О., Кислий В.М., Олефіренко О.М., Соляник О.М. Логістика: теорія та практика. Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2019.
4. Dalrymple K. Logistics Optimization and Increase ROI with Inventory Management. *Osa Collaborative Visibility Supply Chain Platform Powered by AI*. URL: https://osacommerce.com/blog/best-strategy-to-save-logistics-costs (date of access: 06.05.2025).
5. Sustainable logistics: 6 high-impact trends reshaping business. *DHL*. URL: https://www.dhl.com/global-en/delivered/responsibility/six-high-impact-trends-in-sustainable-logistics.html (date of access: 05.05.2025).
6. Top 10 Logistics Software Development Companies | Attract Group. *Attract Group*. URL: https://attractgroup.com/blog/top-10-logistics-software-development-companies/ (date of access: 07.05.2025).
7. The Impact of Data Analytics on Supply Chain Decision Making. *Proventa International*. URL: https://proventainternational.com/the-impact-of-data-analytics-on-supply-chain-decision-making/ (date of access: 07.05.2025).
8. Логістика України під час війни: виклики та перспективи. *Новини України - останні новини України сьогодні - УНІАН*. URL: https://www.unian.ua/economics/transport/logistika-ukrajini-pid-chas-viyni-vikliki-ta-perspektivi-12840282.html (дата звернення: 06.05.2025).
9. Digital Transformation in Logistics | Blink. *Blink - The leading mobile-first employee experience platform*. URL: https://www.joinblink.com/intelligence/digital-transformation-in-logistics (date of access: 06.05.2025).
10. The collaboration in the transportation and logistics industry. *Conqueror Blog*. URL: http://conquerornetwork.com/blog/2020/10/01/why-collaboration-is-the-future-of-the-logistics-industry/ (date of access: 06.05.2025).

Трофімченко А.В.
«Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», 3 курс,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва
Будяєв М.О.

AI-МАРКЕТИНГ ЯК РУШІЙ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Маркетинг із використанням штучного інтелекту (AI) дедалі більше визнається каталізатором зростання та конкурентоздатності малого бізнесу. У цій статті розглядається, як маркетингові інструменти на основі ШІ – включаючи персоналізовану рекламу, клієнтську підтримку на основі чат-ботів, предиктивну аналітику, сегментацію клієнтів та автоматизовану генерацію контенту – надають малим і середнім підприємствам в Україні можливості для підвищення їхньої продуктивності та стійкості. Аналіз базується на останніх дослідженнях та галузевих звітах, щоб продемонструвати, що AI-маркетинг може значно покращити ключові бізнес-результати, такі як залучення клієнтів, лояльність та операційна. Підприємства швидко впроваджують рішення AI для маркетингової стратегії, комунікації з клієнтами та створення контенту, особливо в умовах прискореної цифрової трансформації під час війни. Це впровадження дозволяє малому бізнесу персоналізувати клієнтський досвід у великих масштабах, надавати цілодобову підтримку через чат-боти, прогнозувати ринкові тенденції, визначати прибуткові сегменти клієнтів та створювати маркетинговий контент

ефективніше, ніж будь-коли раніше. Серед методів дослідження були використані : аналіз наукової літератури, статистичних даних, порівняльний метод, узагальнення практичного досвіду використання AI у сфері маркетингу.

В умовах стрімкої цифровізації український малий бізнес дедалі частіше розглядає маркетинг на основі AI як ключовий фактор підтримки конкурентоздатності. У нещодавньому звіті OECD зазначається, що, хоча цифрові технології приносять значні переваги, багато українських МСП ще не повністю використали цей потенціал через проблеми, пов'язані з війною, обмежену обізнаність, брак кваліфікації та фінансові обмеження. Попри ці перешкоди, 75% українських підприємців зараз використовують цифрові канали для продажів та комунікації, а 21% вже використовують функціональні можливості ШІ у своїй діяльності. Примітно, що найпоширенішими способами використання ШІ серед цих підприємців є розробка маркетингових стратегій та стратегій у соціальних мережах, цифрове спілкування з клієнтами, переклад та генерація контенту, а також прийняття рішень на основі даних. Впроваджуючи інструменти ШІ-маркетингу, малий бізнес може подолати обмеження ресурсів і конкурувати на ринку на рівні більших гравців. Як зазначив засновник одного українського стартапу, малий бізнес насправді потребує стратегічних інструментів, таких як ШІ, більше, ніж великі фірми, враховуючи їхні менші можливості для помилок. Таким чином, ШІ-маркетинг слугує вирівнювачем – дозволяючи МСП досягати витонченості та ефективності в маркетингу, що колись було прерогативою великих корпорацій.

Персоналізована реклама: Одним із найефективніших застосувань ШІ в маркетингу є персоналізована реклама. Алгоритми машинного навчання аналізують дані про клієнтів (наприклад, поведінку перегляду, історію покупок, демографічні дані), щоб адаптувати рекламу та рекомендації продуктів до індивідуальних уподобань у великих. Персоналізація допомагає малим фірмам залучати клієнтів релевантним контентом, покращуючи коефіцієнти конверсії та лояльність клієнтів. Глобальні приклади ілюструють потенціал: наприклад, механізм рекомендацій Netflix на основі ШІ підвищив ймовірність продовження підписки на 75%, а прогнозування попиту Amazon на основі ШІ значно скоротило час доставки та дефіцит товарів, безпосередньо підвищивши задоволеність клієнтів. McKinsey повідомляє, що ефективна персоналізація може забезпечити п'яти-восьмиразову рентабельність інвестицій у маркетингові витрати та збільшити продажі щонайменше на 10%mckinsey.com. На практиці маркетологи, які використовують ШІ на основі даних, досягають значно вищого ROI, ніж ті, хто цього не робить – у 5-8 разів, згідно з останніми галузевими. Для українських МСП ця статистика є обнадійливою, оскільки персоналізована реклама дозволяє їм ефективно розподіляти обмежені маркетингові бюджети на найбільш сприйнятливу аудиторію. Українські підприємства починають використовувати персоналізований ШІ-маркетинг для конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Яскравим прикладом є Rozetka, одна з найбільших українських e-commerce МСП, яка розробила маркетингову стратегію на основі ШІ, що зосереджується на персоналізації контенту та таргетованій рекламі. Впроваджуючи інструменти ШІ для персоналізованих пропозицій та автоматизованого управління рекламою, Rozetka очікує зменшити витрати на рекламу та підвищити точність націлювання та задоволеність клієнтів. Ця стратегія розглядається як вирішальна для Rozetka, щоб залишатися конкурентоздатною та задовольняти зростаючий попит клієнтів на індивідуалізоване обслуговування. Подібним чином, менші українські роздрібні торговці та D2C-бренди використовують рекламні платформи на основі ШІ (такі як Google Ads з автоматизованою оптимізацією ставок), щоб максимізувати ROI своїх онлайн-кампаній. Алгоритми ШІ динамічно коригують розміщення реклами та бюджети на різних каналах, гарантуючи, що навіть невеликі маркетингові витрати можуть мати великий вплив, досягаючи потрібних клієнтів у потрібний час. Цей персоналізований підхід допомагає вирівняти умови гри, дозволяючи українським МСП залучати та утримувати клієнтів в умовах конкуренції з боку більших гравців.

Підтримка через чат-ботів та обслуговування клієнтів: Чат-боти та віртуальні помічники на основі ШІ стали безцінними для малого бізнесу, який прагне забезпечити

швидке та масштабоване обслуговування клієнтів. Сучасні ШІ-чат-боти можуть обробляти широкий спектр рутинних запитів, від відповідей на поширені запитання до надання користувачам допомоги у виборі продуктів, без необхідності постійного втручання людини. Для МСП з обмеженими ресурсами чат-боти пропонують економічно ефективний спосіб забезпечення цілодобової підтримки клієнтів, підвищення швидкості реагування та звільнення персоналу для виконання складних завдань. Дослідження показують, що впровадження ШІ-чат-ботів може значно покращити показники обслуговування клієнтів: наприклад, чат-бот Sephora (хоча це приклад великого роздрібного продавця) підвищив задоволеність клієнтів на 50%, одночасно скоротивши час відповіді на запити на 70%. Подібні переваги доступні і для менших компаній – миттєві відповіді та персоналізована допомога можуть значно покращити досвід клієнта, сприяючи лояльності та повторним покупкам. В Україні, де споживачі дуже активні на платформах обміну повідомленнями, МСП використовують чат-боти на таких каналах, як Facebook Messenger, Telegram та Viber, для залучення клієнтів. Кілька українських технологічних фірм спеціалізуються на рішеннях чат-ботів для МСП. Наприклад, BotsCrew, львівський розробник індивідуальних ШІ-чат-ботів, допомагає малим підприємствам забезпечувати «зірковий клієнтський досвід» у великих масштабах. Навіть мікробізнеси, такі як місцеві роздрібні магазини та постачальники послуг, використовували чат-боти під час складного воєнного періоду для підтримки зв'язку з клієнтами попри відключення електроенергії чи нестачу персоналу. Ці чат-боти, часто оснащені обробкою української мови, дозволяли підприємствам обробляти запити щодо наявності товарів, оновлень доставки або годин роботи магазинів під час повітряних тривог, таким чином підтримуючи безперервність обслуговування. Практичний вплив підтримки через чат-ботів полягає у підвищенні конкурентоздатності: задоволені клієнти частіше обирають МСП, яке реагує миттєво та корисно, а автоматизація повторюваних завдань підтримки може скоротити витрати на оплату праці. Крім того, чат-боти збирають цінні дані про потреби та проблемні точки клієнтів, які можна проаналізувати для вдосконалення маркетингових стратегій. Підсумовуючи, обслуговування клієнтів на основі ШІ стало ключовою відмінністю для українських МСП, які прагнуть пропонувати якісне обслуговування на рівні великого бізнесу без ресурсів великого бізнесу.

Предиктивна аналітика та ринкові інсайти: Здатність ШІ аналізувати великі набори даних та виявляти закономірності робить його потужним інструментом для прогнозування та стратегічного планування в маркетингу. Предиктивна аналітика охоплює такі методи, як моделі машинного навчання, що передбачають поведінку клієнтів, ринкові тенденції або траєкторії продажів. Використовуючи предиктивну аналітику, малий бізнес може приймати рішення на основі даних – наприклад, які товари закуповувати, коли запускати рекламні акції або як розподіляти маркетингові бюджети між каналами – з більшою впевненістю та точністю, ніж це дозволила б сама інтуїція. Наприклад, алгоритми ШІ можуть аналізувати сезонні дані про продажі, тенденції онлайн-пошуку та настрої в соціальних мережах, щоб передбачити майбутні сплески попиту або зміни в споживчих перевагах. Таке передбачення дозволяє МСП проактивно коригувати свої маркетингові кампанії (і навіть операції), щоб узгодити їх з очікуваними ринковими умовами, таким чином отримуючи конкурентну перевагу завдяки гнучкості. Важливою сферою ринкових інсайтів є аналіз конкурентів за допомогою ШІ. Традиційно комплексні маркетингові дослідження та порівняльний аналіз конкурентів були трудомісткими та дорогими, часто недоступними для малого бізнесу. ШІ тепер автоматизує значну частину цієї роботи. Український стартап CompetAI є прикладом такого розвитку – він пропонує веб-сервіс на основі ШІ для аналізу конкурентів компанії та її ринкового позиціонування за лічені хвилини. Як описують його засновники, інструмент використовує велику базу знань та обробку природної мови для створення детальних звітів про конкурентів, на складання яких у маркетингових експертів пішли б десятки годин. CompetAI орієнтований саме на малий бізнес та окремих підприємців в Україні, визнаючи, що «малий бізнес потребує стратегічних інструментів більше, ніж середні та великі компанії, враховуючи їхні обмежені ресурси та меншу можливість для помилок». Швидко визначаючи сильні та слабкі сторони

конкурентів, їхні ціни та закономірності відгуків клієнтів, МСП може вдосконалити власну маркетингову стратегію – наприклад, виявивши нішеві ринкові прогалини або скоригувавши повідомлення, щоб відрізнитися від конкурентів. Раннє впровадження такої ринкової розвідки на основі ШІ дозволяє українським МСП підвищити свою конкурентну перевагу та захистити свій бізнес від загроз з боку конкурентів. Крім того, інструменти предиктивної аналітики (деякі інтегровані в поширені платформи, такі як CRM або Google Analytics) допомагають підприємцям прогнозувати ROI кампаній та цінність життєвого циклу клієнта. Сукупний ефект полягає в тому, що аналітика на основі ШІ надає власникам малого бізнесу дієві інсайти, які спрямовують розумніші маркетингові інвестиції та гнучкі стратегічні зміни в швидко мінливому бізнес-середовищі.

Сегментація та таргетування клієнтів: Маркетингові інструменти на основі штучного інтелекту чудово справляються з виявленням значущих сегментів клієнтів зі складних даних, що дозволяє МСП ефективніше націлювати свої маркетингові зусилля. Сегментація клієнтів передбачає групування клієнтів на основі атрибутів або поведінки (таких як купівельні звички, переваги, місцезнаходження тощо), щоб кожну групу можна було охопити за допомогою спеціально розробленої маркетингової тактики. Штучний інтелект спрощує та покращує цей процес, просіваючи великі набори даних про клієнтів і виявляючи закономірності, які можуть пропустити люди. Наприклад, алгоритми кластеризації машинного навчання можуть виявляти мікросегменти – окремі кластери клієнтів зі схожими інтересами або потребами – в межах клієнтської бази МСП. Розуміючи ці сегменти, малий бізнес може створювати персоналізовані кампанії (пропозиції, повідомлення, рекомендації продуктів) для кожної групи, тим самим підвищуючи релевантність і резонанс. Ця сегментація на основі даних історично здійснювалася великими компаніями зі спеціалізованими аналітичними командами, але інструменти штучного інтелекту тепер роблять її доступною для МСП завдяки автоматизованому аналізу та візуалізації даних.

Конкурентна перевага сегментації на основі штучного інтелекту для українських МСП є значною. Вона дозволяє навіть невеликій фірмі проводити рівень аналізу ринку, близький до того, що роблять великі корпорації, але за значно меншу вартість і час. Наприклад, онлайн-бутік в Україні може використовувати штучний інтелект, вбудований у його платформу електронної комерції, для аналізу даних про перегляди та покупки клієнтів; штучний інтелект може виявити сегмент мисливців за вигідними пропозиціями, які купують лише під час розпродажів, інший сегмент лояльних постійних покупців певних брендів і ще один сегмент цінних клієнтів, які реагують на нові надходження. Маючи ці інсайти, бутік може адаптувати свій маркетинг: надсилаючи персоналізовані пропозиції знижок першій групі, винагороди за лояльність другій і ексклюзивні попередні перегляди третій. Такий цільовий підхід запобігає марнотратному маркетингу "один розмір підходить усім" і гарантує, що кожна витрачена на просування гривня приносить більший ефект. Дійсно, дослідження показали, що впровадження сегментації на основі даних і персоналізованого таргетування може підвищити ефективність маркетингу – компанії, які використовують такі стратегії, демонструють значно вищі темпи зростання доходів порівняно з тими, хто цього не робить. У конкурентному роздрібному та сервісному секторах України, де зростають споживчі очікування, здатність доставляти правильне повідомлення правильному сегменту клієнтів допомагає МСП не лише залучати нових клієнтів, але й поглиблювати залучення існуючої клієнтури. Крім того, оскільки українські МСП все частіше прагнуть вийти на зовнішні ринки (56% планують експортувати станом на 2024 рік), сегментація на основі штучного інтелекту може допомогти в адаптації маркетингових стратегій до різних сегментів клієнтів на міжнародному рівні, швидко аналізуючи місцеві споживчі дані та тенденції.

Генерація контенту та креативна автоматизація: Створення високоякісного маркетингового контенту є ресурсомістким, що може бути проблемою для малих підприємств з обмеженим маркетинговим штатом або бюджетом. Інструменти генерації контенту на основі штучного інтелекту є проривом у цьому відношенні, забезпечуючи автоматизоване створення тексту, зображень і відео для маркетингових цілей. Завдяки досягненням у галузі генерації

природної мови та генеративно-змагальних мереж, штучний інтелект тепер може створювати маркетингові тексти, пости в соціальних мережах, описи продуктів і навіть статті в блогах з мінімальною участю людини. Так само інструменти генерації та покращення зображень на основі штучного інтелекту можуть створювати візуальний контент професійного рівня з простих підказок або зображень низької якості. Використовуючи ці інструменти, українські МСП можуть підтримувати активну маркетингову присутність (наприклад, регулярну взаємодію в соціальних мережах, оновлені веб-сайти, привабливі каталоги продуктів), не потребуючи великих креативних команд.

Українські підприємці одними з перших почали використовувати інструменти штучного інтелекту для створення контенту як для місцевого, так і для глобального охоплення. Згідно з індексом Mastercard SME Index 2024, багато малих підприємств в Україні використовують штучний інтелект для написання текстів і створення зображень як частину своєї маркетингової та комунікаційної стратегії. Це включає використання помічників з копірайтингу на основі штучного інтелекту для створення переконливих рекламних текстів українською мовою або для їх швидкого перекладу для міжнародних ринків, забезпечуючи послідовний брендинг різними мовами. Інструменти генеративного мистецтва на основі штучного інтелекту використовуються для розробки логотипів, банерів або візуальних елементів продуктів, коли найняти дизайнера неможливо. Яскравим прикладом є Claid.ai, українська компанія, яка розробила платформу для покращення зображень і генерації сцен на основі штучного інтелекту. Технологія Claid.ai дозволяє продавцям електронної комерції автоматично перетворювати звичайні фотографії продуктів на привабливі, контекстуально багаті візуальні елементи, придатні для реклами та торгових майданчиків. Ця інновація, що народилася в українській стартап-сцені, дозволяє навіть інтернет-магазину з однією людиною створювати якісні маркетингові зображення, які можуть конкурувати з роботою професійних фотостудій – "абсолютно новий підхід до створення раніше неможливого контенту… у великих масштабах і майже в реальному часі", як описують засновники. Автоматизуючи створення контенту, МСП заощаджують час і кошти, які вони можуть перенаправити на стратегію та інновації. Крім того, послідовний високоякісний контент, створений за допомогою штучного інтелекту, допомагає малому бізнесу створити сильну присутність бренду, залучати аудиторію в соціальних мережах і, зрештою, збільшувати продажі. Оскільки моделі генеративного штучного інтелекту продовжують вдосконалюватися в креативності та автентичності, ми можемо очікувати, що українські МСП і надалі використовуватимуть ці інструменти для всього: від відеореклами до персоналізованих розсилок електронною поштою, створених штучним інтелектом. В результаті штучний інтелект знижує бар’єр для креативного маркетингу, дозволяючи малому бізнесу здійснювати складні маркетингові кампанії та оперативно адаптувати свої повідомлення, тим самим залишаючись конкурентоспроможними на швидко мінливих ринках.

Маркетингові інструменти на основі штучного інтелекту виявляються потужним рушієм конкурентоздатності малого бізнесу в Україні. Вони дозволяють працювати з більшою ефективністю, проникливістю та клієнтоорієнтованістю, ефективно скорочуючи розрив між малими підприємствами та більшими конкурентами. Емпіричні дані з країн, що розвиваються, підтверджують, що впровадження штучного інтелекту в маркетингу має значний позитивний вплив на фінансові результати, задоволеність клієнтів, внутрішні процеси та навіть інноваційний потенціал. Для українських підприємців, які стикаються з подвійними викликами глобальної конкуренції та внутрішньої нестабільності, штучний інтелект надає інструменти для підвищення стійкості: підприємства можуть підтримувати залучення клієнтів під час криз через автоматизовані цифрові канали, швидко змінювати стратегії на основі інсайтів даних та виходити на нові ринки з адаптованим контентом та пропозиціями. Однак, максимізація переваг маркетингу на основі штучного інтелекту вимагає подолання певних викликів. Що обнадіює, експерти пропонують власникам і керівникам "розробити підхід до штучного інтелекту в маркетингу як фундаментальну стратегічну ціль" та впровадити ключові детермінанти штучного інтелекту для повної реалізації приросту продуктивності.

Література

1. Abrokwah-Larbi, K., & Awuku-Larbi, Y. (2024). The impact of artificial intelligence in marketing on the performance of business organizations: Evidence from SMEs in an emerging economy. Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies, 16(4), 1090–1117.
2. Arce, C. G. M., Valderrama, D. A. C., Barragán, G. A. V., & Santillán, J. K. A. (2024). Optimizing business performance: Marketing strategies for small and medium businesses using artificial intelligence tools. Migration Letters, 21(S1), 193–201.
3. Lyubchuk, A., Oklander, M., & Pyatnytska, H. (2024). The impact of artificial intelligence on marketing communications: New opportunities and challenges for business. Economics of Development, 23(4), 60–70.
4. Mastercard (2024). Mastercard SME Index 2024 – 40% of Ukrainian entrepreneurs plan to expand into foreign markets, and one in five uses AI, Press Release (24 October 2024).
5.Koshkariov, D. (2025). Harnessing AI for competitor analysis: How the Ukrainian startup CompetAI works. Vector (vctr.media), 7 May 2025.
6. Spend With Ukraine (2023). The power of AI in advertising: Redefining the creative process – Claid.ai Case Study.
7. Andersen, D. (2025). Data-Driven Marketing Trends for 2025: Why You Need to Update Your Strategy. Invoca Blog (Mar 4, 2025)
8. OECD (2024). Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. OECD Report (22 May 2024).

Куніцин Н.М.
ОП «Бізнес-адміністрування (універсальна)»,
2 рік магістратури
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва
Вострякова В.Ю.

СПРИЯННЯ ДЕРЖАВОЮ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ДІЯЛЬНОСТІ

Цифрові технології відіграють ключову роль у розвитку бізнесу, сприяючи підвищенню його ефективності, розширенню ринкових можливостей та вдосконаленню взаємодії з клієнтами. Цифровізація охоплює всі сфери економіки, змінюючи традиційні бізнес-моделі, оптимізуючи операційні процеси та сприяючи появі нових форматів підприємницької діяльності. Однак процес цифрової трансформації потребує не лише зусиль самих компаній, а й активної підтримки з боку держави, яка відіграє важливу роль у створенні сприятливих умов для інтеграції цифрових технологій у бізнес-середовище.

Державне сприяння цифровізації бізнес-діяльності реалізується через низку ініціатив, що охоплюють законодавче регулювання, фінансові стимули, розвиток цифрової інфраструктури, підтримку стартапів та програм навчання цифровим навичкам. Важливими аспектами є розробка нормативно-правової бази, яка сприятиме інноваціям та забезпечуватиме захист цифрових даних, а також створення умов для впровадження електронного документообігу, автоматизації управлінських процесів та використання сучасних технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн та хмарні обчислення.

Перш за все цифровізації бізнес-діяльності сприяє держава. Верховна Рада України як єдиний законодавчий орган України [1], а також уряд уповноважені врегульовувати, в тому числі, процеси цифровізації бізнес-діяльності – приймаючи відповідні нормативно-правові акти.

Холод вважає, що «в українській юриспруденції домінуючою є саме парадигма правової реформи, у структурі якої осмислюється дигіталізація держави з виокремленням потужних екзогенних чинників та моделей «осучаснення навздогін» [2]. Як зазначає Тертичний, «механізми державного управління можуть еволюціонувати з часом, підкріплені змінами урядів, технічним прогресом та еволюцією ключових акторів завдяки цифровій трансформації» [3].

В той же час слід пам'ятати, що «орієнтирами для України стають три основні напрями, викладені Єврокомісією в комплексному програмному документі «Єдиний цифровий ринок для Європи»: кращий доступ до інтернету для споживачів та підприємств; створення належних умов для регулювання передових цифрових мереж; розбудова цифрової економіки через інвестиції, оперативну сумісність і стандартизацію».

Пандемія COVID-19 стала потужним каталізатором цифрової трансформації бізнесу у всьому світі, зокрема й в Україні. Запровадження жорстких карантинних обмежень, необхідність дотримання соціальної дистанції, закриття фізичних офісів, торгових точок та інших бізнес-установ змусили компанії терміново адаптуватися до нових реалій [4]. Основним рішенням для виживання та подальшого функціонування стало широке впровадження цифрових технологій у різні аспекти бізнес-діяльності, що прискорило впровадження інструментів для онлайн-комунікації та управління робочими процесами, таких як Zoom, Microsoft Teams, Slack, Trello та інших. Компанії почали активніше впроваджувати цифрові системи управління персоналом, електронний документообіг та автоматизацію бізнес-процесів. Використання хмарних технологій дозволило підприємствам зберегти ефективність роботи, незважаючи на фізичну віддаленість співробітників.

Пандемія сприяла стрімкому зростанню електронної комерції, що призвело до активного розвитку інтернет-магазинів, маркетплейсів та сервісів доставки.

Обмеження фізичних контактів стимулювали розвиток електронних платежів та безконтактних транзакцій. Люди почали відмовлятися від готівки на користь онлайн-платежів, мобільних банкінгів та цифрових гаманців. Це сприяло розвитку фінансових технологій (FinTech) та активному використанню таких сервісів, як Apple Pay, Google Pay, PayPal та місцевих мобільних банківських додатків. Фінансові установи також адаптувалися до нових умов, спрощуючи процедури відкриття рахунків, кредитування та проведення операцій в онлайн-режимі. В Україні на цьому тлі набув популярності «Дія.Бізнес» – державна ініціатива, що допомагає підприємцям реєструвати бізнес та користуватися фінансовими послугами онлайн.

Через пандемію багато компаній почали впроваджувати системи управління ресурсами підприємства (ERP), автоматизацію бухгалтерії, документообігу, клієнтського обслуговування та логістики. Використання CRM-систем (наприклад, Bitrix24, AmoCRM, Salesforce) дозволило бізнесу ефективніше управляти продажами, комунікаціями з клієнтами та аналітикою даних.

Держава також відіграла ключову роль у цифровізації бізнесу під час пандемії. В Україні особливо важливим став запуск і розвиток платформи «Дія», яка дозволила підприємцям реєструвати бізнес, отримувати ліцензії та подавати податкові звіти в електронному вигляді[9]. Крім того, уряд запровадив онлайн-програми фінансової підтримки бізнесу, зокрема компенсації за карантинні обмеження, кредитні канікули та програми «єПідтримка», що дозволили українцям витрачати кошти в електронному форматі на підтримку бізнесу. Одним із ефектів пандемії стало зростання цифрової грамотності підприємців та працівників.

Повномасштабне вторгнення РФ на територію України спричинило серйозні економічні потрясіння, що змусило бізнес кардинально змінювати підходи до ведення діяльності. Багато компаній втратили фізичні офіси та виробничі потужності через обстріли та окупацію територій, що змусило їх оперативно шукати нові можливості для роботи. У цих умовах цифровізація бізнесу стала не просто трендом, а критично необхідною умовою для виживання та продовження діяльності підприємств [5] [6].

Одним із ключових аспектів впливу війни на цифровізацію стала масова міграція бізнесу в онлайн-простір. Компанії, які раніше працювали переважно в офлайні, змушені були терміново розробляти цифрові стратегії, щоб зберегти клієнтів і забезпечити подальше функціонування[11]. Внаслідок цього різко зросло використання хмарних сервісів, CRM-систем, цифрових платформ для управління підприємствами та комунікації між співробітниками. Поширеним явищем став перехід на дистанційну роботу, що дозволило багатьом компаніям продовжити операційну діяльність навіть у складних умовах. Використання таких сервісів, як Zoom, Microsoft Teams, Google Meet, Slack, Trello та Asana, допомогло організовувати роботу співробітників, які перебували в різних регіонах України та за кордоном.

Другим важливим напрямом цифровізації стало стрімке зростання електронної комерції. Внаслідок війни значна частина фізичних магазинів, торгових центрів та офісів була зруйнована або закрита, що змусило підприємців переорієнтовуватися на онлайн-продажі. Також бізнес почав активно використовувати соціальні мережі та месенджери як основні канали продажів, зокрема Facebook Marketplace, Instagram Shopping та Telegram-боти. Зміни торкнулися й логістичних компаній: «Нова Пошта», «Укрпошта», Glovo та Bolt значно розширили свої цифрові сервіси, адаптувавши їх до нових умов.

Війна також сприяла активному розвитку цифрових фінансових послуг. У зв'язку з масовими переїздами та евакуацією населення українці стали значно частіше використовувати онлайн-банкінг, мобільні додатки для платежів та криптовалютні транзакціїр[8]. Банки, такі як «ПриватБанк», «Монобанк», Ощадбанк та інші, оперативно адаптували свої сервіси, щоб спростити доступ до фінансових операцій навіть у кризових умовах. Зросла популярність міжнародних фінансових сервісів, таких як Revolut, Payoneer, Wise, що дозволило підприємцям і фрілансерам продовжувати працювати з міжнародними клієнтами.

Держава також відіграла ключову роль у цифровізації бізнесу під час війни. Платформа «Дія» стала важливим інструментом для підприємців, дозволяючи їм швидко реєструвати бізнес, подавати податкові декларації, отримувати гранти на розвиток і користуватися державними послугами в онлайн-режимі[7]. Запровадження програм фінансової підтримки, таких як «єРобота» та «єВідновлення», сприяло збереженню робочих місць та відновленню зруйнованої економіки. Окрім того, через «Дію» підприємці могли подати заявку на компенсацію за втрачене або знищене майно, що стало суттєвою допомогою у відновленні бізнесу.

Ще одним важливим аспектом цифровізації стало посилення кібербезпеки. З початком війни Україна стала об'єктом масштабних кібератак, спрямованих на знищення цифрової інфраструктури держави та бізнесу. У відповідь компанії почали активно використовувати VPN, двофакторну автентифікацію, зашифровані месенджери (Signal, Telegram) та хмарні сервіси з підвищеним рівнем безпеки. Значна частина бізнесу перенесла свої сервери за кордон або в захищені дата-центри, що мінімізувало ризики втрати важливої інформації.

Окрім безпеки, війна також стала поштовхом для розвитку нових технологічних ініціатив та стартапів. В Україні активно розвивається IT-сектор, зокрема кібербезпека, штучний інтелект, розробка програмного забезпечення та цифрових рішень для бізнесу. Багато українських розробників змогли продовжити роботу завдяки дистанційному формату, а деякі компанії навіть розширили свою діяльність, виходячи на міжнародні ринки. Українські технологічні стартапи отримали фінансову підтримку від міжнародних фондів, що дозволило їм не лише вистояти, а й розвиватися в умовах війни.

Важливим напрямом цифровізації бізнесу стало впровадження штучного інтелекту та автоматизації бізнес-процесів [10]. У зв'язку зі скороченням персоналу багато компаній почали використовувати чат-боти для обслуговування клієнтів, автоматизовані CRM-системи для управління продажами та AI-аналітику для прогнозування попиту. Це дозволило підприємствам зменшити витрати та підвищити ефективність роботи навіть в умовах нестачі людських ресурсів.

Нижче наведені важливі зміни в законодавстві щодо цифровізації бізнесу протягом останніх 5 років.

Таблиця 1

Еволюція цифровізації регулювання бізнес-діяльності по рокам

Рік	Подія
2020	Запровадження реєстру торговельних марок
	Запровадження електронних заявок на реєстрацію торговельних марок.
	Створення Ді
2021	Резидентство Дія Сіті
2022	Врегулювання резидентства Дія Сіті.
	Остаточне врегулювання електронного документообігу
2023	Знижка за подання заявок на реєстрацію торговельних марок в електронному вигляді в розмірі 25%
2023-2024	Позовні та інші заяви, скарги та інші передбачені законом процесуальні документи, що подаються до суду і можуть бути предметом судового розгляду, в порядку їх надходження підлягають обов'язковій реєстрації в Єдиній судовій інформаційно-комунікаційній системі в день надходження документів

Джерело: розроблено автором

Сприяння цифровізації бізнес-діяльності з боку держави є важливим стратегічним напрямом розвитку сучасної економіки. Цифрові технології сприяють оптимізації операційних процесів, автоматизації управлінських функцій, розширенню ринкових можливостей та покращенню взаємодії між підприємствами, споживачами та державними органами. Впровадження цифрових рішень дозволяє значно скоротити часові та фінансові витрати бізнесу, полегшує процеси реєстрації, документообігу та адміністрування підприємницької діяльності.

Держава відіграє ключову роль у цьому процесі, формуючи сприятливе середовище для цифрової трансформації. Це включає створення відповідної нормативно-правової бази, фінансові стимули, розвиток цифрової інфраструктури, підтримку стартапів та навчання цифровим навичкам. Одним із важливих досягнень України в цьому напрямі стало впровадження платформи «Дія», яка значно спростила взаємодію бізнесу з державними органами, дозволивши підприємцям реєструвати компанії, отримувати дозвільні документи та користуватися іншими адміністративними послугами в онлайн-режимі.

Протягом останніх років відбулося значне оновлення законодавчої бази у сфері цифровізації, що включає врегулювання електронного документообігу, стимулювання розвитку цифрової економіки та забезпечення кібербезпеки. Військові дії та пандемія COVID-19 стали додатковими каталізаторами цифрової трансформації, оскільки підприємства та державні органи були змушені адаптувати свою діяльність до нових реалій.

Попри всі переваги цифровізації, слід визнати, що вона не може повністю замінити всі бізнес-процеси. Деякі сфери економіки, особливо ті, що передбачають фізичну взаємодію (логістика, виробництво, торгівля матеріальними товарами), не можуть бути повністю переведені в цифровий формат. Однак цифрові технології можуть значно оптимізувати супутні процеси, такі як фінансовий облік, управління персоналом, комунікація з клієнтами та регуляторними органами.

Таким чином, державна політика у сфері цифровізації має бути спрямована на подальший розвиток цифрової інфраструктури, впровадження інноваційних технологій, стимулювання підприємств до використання цифрових рішень та підвищення рівня цифрової грамотності населення. Враховуючи сучасні глобальні тенденції, цифровізація є не лише інструментом

підвищення ефективності бізнесу, а й необхідною умовою конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Література

1. Конституція України, Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141.
2. Холод В. Політична модернізація: згусток протиріч. Політичний менеджмент. 2006. № 5. С. 33–43. ukrayina-v-cifri-napryamki-reformuvannya.html (дата звернення: 16.06.2022).
3. Тертичний Я. С. Детермінанти розвитку електронної комерції в умовах глобальної дигіталізації : дис. … канд. економ. наук : 08.00.02. Вінниця, 2021. 241 с.
4. Постанова Кабінету Міністрів України 9 грудня 2020 року N 1236.
5. Закон України «Про правовий режим воєнного стану», Відомості Верховної Ради (ВВР), 2015, № 28, ст.250.
6. Указ Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» від 24.02.2022 року № 64/2022.
7. Грантова підтримка бізнесу в умовах війни: державні програми та міжнародні ініціативи // Офіційний сайт Міністерства цифрової трансформації України. URL: https://thedigital.gov.ua (дата звернення: 20.02.2024).
8. Фінансові технології та цифрові платежі в Україні у 2022–2023 рр. // Офіційний сайт НБУ. URL: https://bank.gov.ua (дата звернення: 18.03.2024).
9. Звіт про розвиток цифрової економіки України у 2023 році. Міністерство цифрової трансформації України. URL: https://thedigital.gov.ua/reports (дата звернення: 25.03.2024).
10. Глобальні тренди цифровізації у 2022–2024 роках // Світовий банк. URL: https://worldbank.org/digitalization (дата звернення: 10.03.2024).
11. Вплив війни на електронну комерцію в Україні // Forbes Україна. 2023. URL: https://forbes.ua (дата звернення: 22.03.2024).
12. Кібербезпека та захист бізнес-даних під час війни // Центр кібербезпеки України. URL: https://cybersecurity.gov.ua (дата звернення: 15.03.2024).

Проценко Д.А.
«Бізнес-економіка», 1 рік магістратури
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – д.е.н. доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва
Бойченко К.С.

БІЗНЕС-ДІАГНОСТИКА ТА СТРЕТАГІЯ МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ НА РИНКУ ЕЛЕКТРОЕНЕРГІЇ

У сучасних умовах трансформації енергетичного сектору України, посиленої впливом воєнних дій, енергетична галузь перебуває під постійною загрозою порушення стабільності функціонування. Особливої уваги вимагає ринок електроенергії — як важлива складова критичної інфраструктури, що водночас є ринковим середовищем з високим рівнем невизначеності. Проблематика ризиків на цьому ринку охоплює широкий спектр: від регуляторних змін і фінансових коливань до фізичних загроз енергосистемі. Однак системний підхід до їх діагностики та управління досі залишається недостатньо розвиненим. Це вимагає впровадження інструментів бізнес-діагностики, які дозволяють своєчасно виявити ризики, оцінити їхню критичність і побудувати ефективну антикризову стратегію.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад застосування бізнес-діагностики як інструменту виявлення і мінімізації ризиків діяльності суб’єктів ринку

електроенергії. Практичне значення дослідження полягає у формуванні системного підходу до управління ризиками на основі аналізу світового досвіду та адаптації його до українських умов.

У дослідженні використано методи стратегічного аналізу (PEST, SWOT). Інформаційною базою слугували аналітичні звіти регуляторів, компаній-операторів енергетичних систем та наукові публікації.

У контексті дослідження бізнес-діагностики та антикризового управління на ринку електроенергії важливо звернутися до праць, що відображають сучасні підходи до оцінки енергетичних ризиків та стратегій реагування. У статті «Антикризове регулювання економіки у 2023 році: до питання реалізації стратегії енергетичної безпеки України» з журналу «Академічні візії» акцентується на унікальних викликах, з якими стикнулась енергосистема України під час повномасштабної війни. Автор аналізує шляхи відновлення функціонування енергетичної інфраструктури, зокрема в умовах зовнішніх загроз, вказуючи на необхідність синхронного регулювання та кризового планування.

Практичні засади антикризового управління в умовах невизначеності, зокрема у сфері енергетики, доповнює звіти аналітичної компанії DiXi Group «Війна росії проти України: енергетичний вимір», де аналізується реакція ключових гравців ринку на виклики, механізми оперативного реагування та управління ризиками на регуляторному і підприємницькому рівнях. Окремо підкреслюється роль прозорості та відкритих даних як чинника стабілізації галузі. Крім того, у публікації DiXi Group «Індекс прозорості енергетики 2023» подано систематизовану інформацію щодо ризиків, пов’язаних із недостатньою відкритістю ринку, що також можна трактувати як чинник загроз.

З точки зору методичного інструментарію бізнес-діагностики, вагомий внесок має посібник Швиданенка Г. О. та Дмитренка А. І. «Бізнес-діагностика підприємства», в якому узагальнено методи оцінювання фінансового стану, ринкової позиції та потенційних загроз для підприємств. Хоча робота не спеціалізується на енергетичному секторі, запропоновані діагностичні підходи є універсальними для антикризового аналізу.

На основі проведеного PEST-аналізу було ідентифіковано основні ризики, що впливають на ринок електроенергії України.

Політичні ризики: нестабільність законодавства, зміни в регуляторній політиці, вплив військових дій на інфраструктуру. Економічні ризики: коливання цін на енергоресурси, інфляція, нестабільність валютного курсу. Соціальні ризики: зниження платоспроможності населення. Технологічні ризики: застаріла інфраструктура, недостатній рівень інновацій.

Для комплексного розуміння ситуації на ринку електроенергії України в умовах підвищених ризиків також було проведено SWOT-аналіз. До сильних сторін ринку належать високий рівень професіоналізму кадрів у провідних енергетичних компаніях, часткова інтеграція України до європейської енергосистеми ENTSO-E, нормативно врегульована модель ринку та наявність потенціалу для розвитку відновлюваних джерел енергії. Окрім того, українські енергетики мають напрацьований досвід оперативного реагування на кризові ситуації, зокрема під час масованих атак на енергосистему. Серед слабких сторін – значна фізична вразливість інфраструктури, зношеність основних фондів, високий рівень втручання держави в ринкові процеси, а також низька платіжна дисципліна. Крім того, учасники ринку мають обмежений доступ до довгострокового інвестиційного фінансування. До можливостей можна віднести подальшу інтеграцію з європейським енергетичним ринком, залучення міжнародної фінансової допомоги, розвиток децентралізованої генерації, впровадження цифрових технологій, а також стимулювання енергоефективності на стороні споживачів. Водночас існують загрози у вигляді триваючої військової агресії, цінових коливань на ринку, політичної нестабільності, можливого погіршення фінансового стану ключових гравців та загального зниження довіри до ринку.

На основі проведеного аналізу було розроблено наступні стратегії мінімізації ризиків:

Диверсифікація джерел енергії: розвиток відновлюваних джерел енергії для зменшення залежності від імпорту.

Модернізація інфраструктури: інвестування в оновлення та модернізацію енергетичних об’єктів.

Покращення регуляторного середовища: створення прозорих та стабільних правил гри та обмежень для учасників ринку.

Підвищення фінансової стійкості: впровадження механізмів страхування ризиків та створення резервних фондів.

Управління ризиками на ринку електроенергії України є складним та багатогранним процесом, що вимагає системного підходу та використання сучасних методів бізнес-діагностики. Розроблені стратегії мінімізації ризиків повинні бути адаптовані до специфіки українського ринку та враховувати його динаміку. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розробку конкретних інструментів управління ризиками та на їх практичному впровадженні.

Література

1. Аналітичні продукти центру DiXi Group. DiXi Group. URL: https://dixigroup.org/analytical-products/ (дата звернення: 07.05.2025).
2. Антикризове регулювання економіки у 2023 році: до питання реалізації стратегії енергетичної безпеки України / А. В. Полухін та ін. Академічні візії. 2023. № 17.
3. Індекс прозорості енергетики - 2023 | DiXi Group. DiXi Group. URL: https://dixigroup.org/analytic/indeks-prozorosti-energetyky-2023/ (дата звернення: 07.05.2025).
4. Швиданенко Г. О., Дмитренко А. І. Бізнес-діагностика : навчальний посібник. Київ, 2015. 160 с.

Березенська М.О.
«Фінанси, банківська справа та страхування», 4 курс
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник - к.е.н., доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва
Чебакова Т.О.

СУТНІСТЬ ТА РОЛЬ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ В СУЧАСНОМУ БІЗНЕСІ

У контексті сучасної цифрової трансформації як державні інституції, так і суб’єкти приватного сектора зосереджують увагу на розробці ефективних механізмів обробки та управління великими масивами даних. Така тенденція зумовлена необхідністю забезпечення суттєвого підвищення ефективності управлінських, виробничих і сервісних процесів.

Інтеграція інноваційних технологій, притаманних концепції Індустрії 4.0, зокрема Інтернету, штучного інтелекту, машинного навчання, хмарних обчислень і автоматизованих систем, сприяє трансформації традиційних моделей ведення бізнесу. Використання зазначених рішень не лише оптимізує підприємницьку діяльність, а й формує довгострокові конкурентні переваги шляхом підвищення гнучкості, здатності до швидкої адаптації до ринкових змін і орієнтації на створення цифрової цінності для кінцевого споживача.

Даною проблематикою займались вітчизняні та зарубіжні вчені. У їх наукових дослідженнях, зокрема М. Ботушана, К. Верттайма, Т. Данька, О. Карпіщенка, І. Литовченка, Ю. Логінової, М. Окландера, Ж. Фалгоні та Я. Фенвика, підкреслюється важливість та різноманітність цифрових каналів комунікації, які нині виступають ключовими інструментами у сфері цифрового маркетингу.

До основних цифрових каналів, що застосовуються в сучасному цифровому маркетингу, наукова література відносить такі:

– Глобальну мережу Інтернет у поєднанні з пристроями, що забезпечують доступ до неї (зокрема, персональні комп'ютери, ноутбуки, планшети, смартфони), які є ключовими інструментами для реалізації онлайн-комунікацій і забезпечення безперервної взаємодії зі споживачами.

– Локальні корпоративні мережі, зокрема Extranet, разом із відповідним технічним забезпеченням для підключення, що формують закриті, але високоефективні канали інформаційного обміну в межах організацій та з їх партнерами.

– Мобільні пристрої, що дозволяють здійснювати адресне розсилання маркетингових повідомлень у форматах SMS та MMS, а також забезпечують функціональність для встановлення брендових мобільних застосунків і використання інноваційних форматів комунікації, таких як інтерактивні голосові повідомлення (наприклад, WOW-дзвінки).

– Цифрове інтерактивне телебачення, інтегроване з онлайн-сервісами, що забезпечує можливість прямої взаємодії користувачів із цифровими платформами, зокрема соціальними мережами, безпосередньо через телевізійний інтерфейс.

– Інтерактивні екрани та POS-термінали, які виконують функцію заміни традиційних засобів зовнішньої реклами та встановлюються у локаціях з високою концентрацією цільової аудиторії, забезпечуючи персоналізований підхід до споживача та посилення комунікаційного ефекту [2;4].

Цифровий маркетинг базується на п'яти ключових складових, що у взаємодії формують цілісну інфраструктуру комунікацій між брендом і цільовою аудиторією:

- Соціальні мережі забезпечують інтерактивну комунікацію з цільовою аудиторією, сприяють формуванню онлайн-спільноти навколо бренду та оперативному реагуванню на запити користувачів. Вони також відіграють важливу роль у поширенні контенту, підтриманні позитивного іміджу компанії та формуванні ефекту вірусного охоплення.

- Вебсайт виступає центральним інформаційним і функціональним елементом цифрової маркетингової діяльності. Він слугує не лише віртуальним представництвом компанії, але й основною платформою для здійснення цільових дій користувачів (конверсій), зокрема оформлення замовлень, підписки чи надсилання зворотного зв'язку. Належна оптимізація вебресурсу сприяє покращенню користувацького досвіду й підвищенню довіри до бренду.

- Мобільні технології забезпечують безперервну присутність бренду в повсякденному цифровому просторі споживача. Завдяки мобільним застосункам, адаптивним вебресурсам, push-сповіщенням і геолокаційним інструментам забезпечується персоналізована та зручна для користувача взаємодія в реальному часі.

- Аналітика (вимірювання ефективності) є інструментом об'єктивної оцінки результативності цифрових кампаній. Моніторинг поведінкових показників користувачів, рівня конверсій, ефективності реклами (CTR), частки відмов і ключових KPI забезпечує можливість оперативного коригування маркетингових стратегій та підвищення загальної ефективності комунікаційної діяльності.

- Трафік являє собою сукупність користувачів, які взаємодіють із цифровими каналами компанії. Основними джерелами трафіку виступають пошукова оптимізація (SEO), контекстна реклама, соціальні мережі, email-маркетинг тощо. Якісний трафік є визначальним чинником ефективності цифрових комунікацій, оскільки саме він забезпечує надходження потенційних клієнтів.

Отож, цифровий маркетинг розглядається не лише як сукупність окремих інструментів, а як комплексна стратегія, спрямована на встановлення глибокої, персоналізованої взаємодії зі споживачем. Така стратегія трансформує споживача з пасивного реципієнта інформації на активного учасника комунікаційного процесу з брендом. Цифровий маркетинг слід трактувати як сучасну концепцію маркетингової діяльності, що ґрунтується на створенні цінності, формуванні довіри та використанні можливостей цифрової аналітики для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

Підводячи підсумки, можемо зазначити, що в умовах становлення інформаційного суспільства стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій зумовив появу нового напряму маркетингової діяльності — цифрового маркетингу. Формування цього напряму суттєво трансформувало традиційні підходи підприємств до взаємодії зі споживачами, розширило спектр маркетингових інструментів як у фізичному (офлайн), так і в цифровому (онлайн) середовищі. Водночас цифровий маркетинг забезпечив принципово новий рівень персоналізації, інтерактивності та оперативності комунікацій, що стало основою для підвищення ефективності сучасної маркетингової стратегії.

Література

1. Андрушкевич З. Інтернет-маркетинг у соціальних мережах. Вісник Хмельницького національного університету. 2014. № 2. Т. 1. С. 163–166.
2. Гноєвий В. Г., Корень О. М. Сучасні тенденції цифрового маркетингу та їх вплив на формування маркетингової стратегії. Академічний огляд. 2021. No1(54). С. 49–55.
3. Кононова І. В. Штучний інтелект в сфері електронних комунікацій. Перспективи телекомунікацій 2024. Київ. 2024. С. 30–33. URL: http://conferenc.its.kpi.ua/2024/paper/view/29805/17411
4. Корсунова К. Ю. Вплив штучного інтелекту на міжнародний digital маркетинг. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2022. No 4(274). С. 25–30. https://aeconomics.com.ua/index.php/home/about
5. Крупський О. П., Воробйова В. В., Стасюк Ю. М. Перспективи використання чат GPT у маркетингу. Часопис економічних реформ. 2023. No3(51). С. 89–97.

Сімановський Д.Є.
ОПП «Бізнес-економіка», 1 курс
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – д.е.н., доцент, професор кафедри бізнес-економіки та підприємництва Бойченко К.С.

РОЗВИТОК ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Становлення цифрової економіки визначає нові вимоги до організації логістичних процесів на підприємствах. Проблема дослідження полягає у недостатній ефективності логістичної діяльності українських підприємств через фрагментарне впровадження цифрових технологій, що обмежує їхню адаптивність і конкурентоспроможність. Актуальність теми зумовлена необхідністю трансформації логістичних моделей відповідно до сучасних викликів глобальних ринків, де автоматизація, оперативність і прозорість стали стандартом. Метою дослідження є обґрунтування напрямків цифрового оновлення логістики підприємств як інструменту підвищення ефективності управлінських рішень і стійкості бізнесу в Україні. У роботі використовується системний підхід, методи порівняльного аналізу, експертного оцінювання, логічного узагальнення, а також аналіз статистичних і кейс-даних.

Питання цифровізації логістики активно досліджуються у працях зарубіжних авторів (Christopher M., Ketchen D., Simchi-Levi D) та вітчизняних фахівців (Зубко О.І., Міщенко О.В.). В цих роботах говориться, що цифрові рішення (ERP, WMS, IoT, ШІ) дають змогу не лише автоматизувати рутинні процеси, але й перетворити логістику на джерело стратегічних

переваг. Згідно з дослідженням McKinsey у 2021, підприємства, які здійснили цифрову трансформацію логістики, знизили операційні витрати на 20–25% і скоротили час поставки на 30%.

Особливо ефективними є приклади Німеччини та Південної Кореї (2015–2022 роки), де урядова політика підтримки цифрової модернізації підприємств у логістиці (програми "Industrie 4.0", "Smart Logistics") забезпечила ріст індексу логістичної ефективності (LPI) та підвищення позицій у глобальних ланцюгах доданої вартості. Такий досвід доводить реальність впровадження подібних інструментів в Україні, з урахуванням підтримки малого і середнього бізнесу та підготовки цифрових кадрів.

Аналіз українських компаній («Нова Пошта», «Delivery», «Meest», «САТ») показує, що цифрова трансформація охоплює такі напрями:

- Автоматизація складських і транспортних процесів. Відзначається активне впровадження WMS-систем, автоматизованих сортувальних ліній та роботизованих рішень, які дозволяють суттєво знизити вплив людського чинника і зменшити час обробки замовлень.
- Впровадження GPS/IoT-систем моніторингу. Компанії активно застосовують IoT-рішення для переміщення вантажу в режимі реального часу, контролю температурного режиму та оптимізації маршрутів доставки, що особливо актуально в e-commerce та фармацевтичній логістиці.
- Інтеграція CRM/ERP-платформ для управління замовленнями. Впровадження таких систем забезпечує синхронізацію інформації між складами, водіями та клієнтами, дозволяє ефективно управляти запасами, виконанням замовлень і прогнозуванням попиту.
- Використання big data для прогнозування попиту. Компанії починають активно аналізувати великі обсяги даних з онлайн-каналів, систем замовлень та логістичних операцій для адаптації маршрутів, планування навантажень і мінімізації простоїв транспорту.

Проведені дослідження дозволили нам виділити такі переваги:

- оптимізація логістичних витрат до 20%. Завдяки зменшенню витрат на пальне, персонал, кращого управління запасами, цифрові рішення дають відчутну економію для підприємств;
- підвищення точності обліку та прозорості ланцюгів постачання. Повне цифрове відслідковування вантажів та синхронізація даних забезпечують швидке виявлення затримок, втрат або помилок на будь-якому етапі доставки;
- покращення клієнтського сервісу. Завдяки цифровому трекінгу, персоналізованим повідомленням та швидкому реагуванню на зміни в логістиці підвищується лояльність клієнтів та їх задоволеність сервісом.

Не зважаючи на вагомі переваги, маємо звернути увагу також і на певні недоліки та протиріччя:

- висока вартість цифрових рішень для малих та середніх підприємств. Малий бізнес часто не має змоги інвестувати в повноцінні цифрові системи через обмежені фінансові ресурси, особливо в умовах економічної нестабільності;
- територіальна нерівномірність розвитку. У сільських районах або невеликих містах відсутня необхідна IT-інфраструктура та кваліфіковані кадри для впровадження цифрових рішень, що уповільнює розвиток логістики;
- спротив змінам серед персоналу. Працівники, особливо старшого покоління, часто не готові до використання нових технологій, що потребує додаткових витрат на навчання та зміну корпоративної культури.

Позитивні зрушення у вітчизняній практиці спостерігаються в інтеграції хмарних сервісів (такі як Microsoft Dynamics 365 чи Bitrix24), роботизації складів (наприклад сортувальних центрів «Нової Пошти») та розвитку внутрішніх логістичних платформ, які дають змогу гнучко реагувати на зміни попиту та підвищувати конкурентоспроможність українських компаній. Українська логістика демонструє поступовий, але впевнений перехід до інноваційної цифрової моделі.

За результатами дослідження можна прийти до висновку, що цифрова трансформація логістичних процесів це не лише технологічний тренд, а й економічна необхідність для українського бізнесу. Цифровізація логістики має стати пріоритетом державної політики підтримки підприємництва, особливо в сегменті малого та середнього бізнесу.

Проведені дослідження надали нам можливість сформувати такі пропозиції:

1. Запровадження цільових грантових програм для цифровізації логістики малих та середніх підприємства. Багато малих та середніх підприємств в Україні не мають достатніх фінансових ресурсів для впровадження сучасних цифрових рішень у логістиці. Саме тому держава має ініціювати створення спеціальних грантових програм (у співпраці з донорами та іноземними фондами), які б на конкурсній основі надавали фінансування на закупівлю програмного забезпечення, впровадження CRM/ERP-систем, автоматизацію складів або цифровий моніторинг транспорту. Це дозволить пришвидшити темпи цифровізації логістики в регіонах і сприятиме конкурентоспроможності українського бізнесу на глобальному ринку.

2. Розвиток державної освітньої платформи з підготовки нового покоління логістів. Успішна цифровізація логістики потребує не лише технічних рішень, а й підготовлених кадрів. Доцільно було б створити національну онлайн-платформу з безкоштовними курсами, сертифікатами та практичними кейсами для підвищення цифрової грамотності фахівців логістичної сфери. Така платформа може діяти за моделлю Coursera чи Prometheus, орієнтуючись на прикладні навички: робота з ERP, аналіз big data, управління цифровими складами, прогнозування попиту. Оптимальним рішенням може стати інтеграція цих курсів на базі екосистеми «Дія.Освіта» — це дозволить охопити широку аудиторію та скоротити витрати на запуск нової платформи. Крім того, це сприятиме перекваліфікації кадрів у регіонах, де доступ до спеціалізованої логістичної освіти обмежений.

3. Формування регіональних центрів підтримки цифрової логістики за моделлю «Smart Hub». Доцільно створити інноваційні логістичні хаби на базі університетів, індустріальних парків або бізнес-інкубаторів. Вони мають об’єднувати бізнес, науку та місцеву владу задля поширення передових цифрових практик: тестування рішень у логістиці, підготовки фахівців, консалтингу малих та середніх підприємств. Такі центри можуть стати місцями тестування IT-продуктів у логістиці з подальшим масштабуванням на регіональному чи національному рівні. Світовий досвід подібних ініціатив у Польщі (Hub4Industry, Краків), Литві (EDIH4LT) та Чехії (Mobility Innovation Hub) свідчить про їхню ефективність для локального економічного розвитку. В Україні логістичним партнером такого проєкту могла б виступити компанія Нова Пошта, яка вже має розгалужену інфраструктуру, досвід цифровізації логістики та потенціал для менторства і впровадження пілотних рішень. Така співпраця сприятиме не лише впровадженню інновацій, але й закріпленню їх на практиці.

Література

1. Christopher M. *Logistics and Supply Chain Management*. Pearson, 2022.
2. Simchi-Levi D. *Designing and Managing the Supply Chain*. McGraw-Hill, 2020.
3. Зубко О.І. *Логістика підприємства*. К.: КНЕУ, 2020.
4. McKinsey & Company. *Digital transformation in logistics*. 2021.
5. Federal Ministry for Economic Affairs and Climate Action (Germany). *Industrie 4.0 – Progress Report*, 2021.
6. Korea Smart Logistics Association. *Annual Report*, 2022.

Білоус А.М.
ОПП «Бізнес-економіка», 1 курс
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – д.е.н., доцент, професор кафедри бізнес-економіки та підприємництва – Бойченко К.С.

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

У сучасних умовах економічної нестабільності та високої конкуренції особливої актуальності набуває проблема забезпечення результативності діяльності підприємства. Результативність охоплює не лише фінансові показники, але й якість управління, ефективність використання ресурсів, гнучкість організаційних процесів. Підвищення результативності є критично важливим для збереження конкурентоспроможності підприємства, його стабільного функціонування та подальшого розвитку.

Проблема полягає в тому, що на багатьох підприємствах управлінські рішення приймаються ситуативно, без врахування системної оцінки ефективності. Відсутність чітко визначених показників результативності призводить до зниження продуктивності, нераціонального використання ресурсів та втрати ринкових позицій. Саме тому виникає необхідність у проєктному підході, що дозволяє сформувати комплексну систему забезпечення результативності діяльності підприємства. Метою дослідження є обґрунтування та розробка пропозицій щодо підвищення результативності підприємства на основі інтеграції економічного аналізу, стратегічного управління та інноваційних рішень. Методологічною основою дослідження стали загальнонаукові методи — аналіз, синтез, індукція, дедукція, систематизація, а також специфічні методи проєктного управління, діагностики бізнес-процесів і моделювання ефективності.

У фаховій літературі обґрунтування результативності розглядається через призму інтегральних показників, таких як ROI, ROA, EVA, які дозволяють оцінити ефективність підприємства в довгостроковій перспективі [1]. На думку Портера М., забезпечення стійкої результативності можливе лише за умови стратегічної унікальності, інноваційності та глибокого розуміння цільової аудиторії [2]. Українські автори акцентують на важливості адаптації світових моделей управління під національні умови, зокрема через цифровізацію, екологізацію та підвищення гнучкості організаційної структури [3].

Світовий досвід, зокрема кейси компаній Toyota, Nestlé, Siemens, демонструє, що високий рівень результативності досягається завдяки поєднанню lean-менеджменту, безперервного вдосконалення (Kaizen), прозорої KPI-системи та автоматизації контролю за результатами [4]. Наприклад, у Німеччині широко застосовується модель EFQM як база для стратегічного аналізу ефективності [5]. Досвід Польщі та Чехії показує, що адаптація світових інструментів до МСБ (малих та середніх підприємств) дозволяє досягти значних поліпшень у структурі витрат і прибутковості [6].

Результатом дослідження став проєкт впровадження системи забезпечення результативності підприємства середнього розміру у сфері переробної промисловості. Він передбачає:

- впровадження BSC (збалансованої системи показників) із чітким визначенням стратегічних, операційних та тактичних KPI;
- автоматизацію контролю результатів за допомогою цифрових панелей (dashboard);
- оптимізацію витрат за статтями через ABC-аналіз;
- введення системи управління процесами (BPM);
- залучення персоналу до прийняття управлінських рішень та перехід до гнучкої оргструктури.

Розрахунки на основі фінансової моделі показали зростання результативності на 17% протягом першого року реалізації, покращення використання ресурсів на 12%, зменшення втрат часу на 9%. Важливим елементом є також створення системи навчання для управлінського персоналу з метою формування культури результативності.

Запропоновано поетапне впровадження з оцінкою кожного кроку, що дозволяє адаптувати модель під конкретні умови підприємства. Практична реалізація проєкту доводить його доцільність у поточних українських умовах, особливо в умовах воєнної нестабільності. Таким чином, запропонований підхід до обґрунтування проєкту забезпечення результативності дозволяє сформувати комплексну систему оцінювання та стимулювання ефективної діяльності підприємства. Його впровадження не лише покращує фінансові показники, але й створює умови для сталого розвитку та стратегічної гнучкості. Перспективним напрямком подальших досліджень є адаптація проєкту до окремих галузей економіки з урахуванням специфіки ринкового середовища.

Література

1. Дейнеко Л. М. Економічна ефективність підприємств. К.: КНЕУ, 2020.
2. Портер М. Конкурентна перевага: Як досягти високого результату. К.: Основи, 2006.
3. Захаров Д.О. Стратегії підвищення результативності підприємств в Україні. – Бізнес Інформ. 2023. № 4.
4. Toyota Production System. Lean Thinking – Harvard Business Review.
5. EFQM Excellence Model. European Foundation for Quality Management. URL: www.efqm.org
6. Nestlé Annual Report 2023. URL: www.nestle.com

Чуйко М.Г.
«Бізнес-економіка», 1 рік магістратури
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – к.е.н., професор кафедри бізнес-економіки та підприємництва
Шевчук Н.В.

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем турбулентності, що зумовлює необхідність посилення економічної стійкості підприємств. Економічна стійкість визначається як здатність суб’єкта господарювання зберігати стабільність функціонування, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність.

Здатність підприємства протистояти зовнішнім і внутрішнім загрозам, підтримувати рівновагу між доходами та витратами, а також забезпечувати безперервність операційної діяльності є визначальними ознаками економічної стійкості. Економічна стійкість підприємства передбачає не лише короткострокову здатність реагувати на кризові явища, а й стратегічну спроможність до адаптації, модернізації та розвитку.

У контексті сучасних трансформацій економічного середовища підприємства стикаються з низкою викликів: інфляційні процеси, зміни у законодавстві, нестабільність валютного курсу, посилення конкуренції, цифрова трансформація, дефіцит трудових ресурсів тощо. У таких умовах підприємства змушені шукати нові підходи до забезпечення стабільності своєї діяльності та підвищення рівня економічної стійкості [1].

Економічна стійкість не є сталою категорією, вона є динамічним показником, який відображає здатність підприємства ефективно функціонувати в умовах змін і невизначеності. Це передбачає не лише збереження поточних показників ефективності, а й здатність до самовідновлення, адаптації та зростання [2]. Особливу роль відіграє адаптивність управлінських рішень, що забезпечує швидке реагування на зміни кон'юнктури ринку та внутрішні загрози.

Сучасні дослідження у сфері управління підприємствами свідчать про те, що економічна стійкість значною мірою залежить від якості управлінських рішень, цифрової трансформації бізнес-процесів та здатності підприємства інтегрувати інновації у свою операційну модель. Впровадження цифрових інструментів моніторингу та аналізу бізнес-діяльності дозволяє оперативно виявляти «слабкі місця» у фінансово-економічній системі та приймати обґрунтовані управлінські рішення [3].

Основними чинниками, що впливають на економічну стійкість, є: фінансовий стан, рівень диверсифікації діяльності, гнучкість управлінських рішень, інноваційний потенціал та якість корпоративного управління [3]. Важливу роль відіграє також здатність підприємства до антикризового реагування та стратегічного планування.

Для оцінки економічної стійкості доцільно використовувати систему інтегральних показників, що включають коефіцієнти ліквідності, рентабельності, оборотності, а також індикатори зовнішнього середовища, зокрема ризики ринку, політичну та макроекономічну ситуацію. Інструментами зміцнення економічної стійкості можуть виступати: впровадження систем управління ризиками (ERM), оптимізація структури капіталу, розвиток інновацій та цифрових технологій, а також побудова антикризових сценаріїв розвитку [4].

Формування економічної стійкості вимагає високого рівня інтеграції стратегічного та оперативного управління. З одного боку, необхідно забезпечувати стабільне функціонування в поточних умовах, з іншого – формувати стратегічні резерви, накопичувати потенціал для довгострокового розвитку [5-6]. Особливо актуальним є запровадження концепцій сталого розвитку, які базуються на досягненні балансу між економічними, екологічними та соціальними аспектами діяльності підприємства.

Узагальнюючи, варто зазначити, що забезпечення економічної стійкості підприємства є ключовою умовою його стабільного функціонування та розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Успішне вирішення цього завдання вимагає системного підходу, що поєднує стратегічне управління, аналіз ризиків, ефективне використання ресурсів і адаптацію до змін. Дослідження провідних науковців підтверджують важливість формування дієвих механізмів підвищення стійкості як запоруки довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Література

1. Ансофф І. Стратегічне управління. – К.: Вид-во «Основи», 2009.
2. Портер М. Конкуренція. – М.: Вільямс, 2005.
3. Дем'яненко І.В. Економічна стійкість підприємств та її фінансовий потенціал [Електронний ресурс]. – Електрон. текстові дані. – Режим доступу: http://dsfa.mybb3.net/viewtopic.php?p=283.
4. Дядечко Л.П., Кузьма В.П. Економічна стійкість підприємства та заходи її забезпечення [Електронний ресурс] / Л.П. Дядечко, В.П. Кузьма. – Електронні текстові дані. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/14_ENXXI_2009/Economics/45893.doc.htm
5. Економіка підприємства / За ред.А.В. Шегди. – К. :Знання. – 2007. – 112 с.
6. Лігоненко Л.О. Економічне управління підприємством / Лігоненко Л.О. //Актуальні

Титенко Д.В.
«Економіка», 1 рік магістратури
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – к.е.н., доцент Кубарева І.В.

РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ КОМУНАЛЬНИХ ПОСЛУГ

Сфера комунальних послуг в Україні зазнає суттєвих трансформацій під тиском зовнішніх і внутрішніх викликів, серед яких — застаріла інфраструктура, неефективне управління, низький рівень якості обслуговування та відсутність конкуренції. В умовах децентралізації та впровадження європейських стандартів значно зростає потреба в ефективному переосмисленні підходів до управління та організації бізнес-процесів у цій галузі.

Основною метою дослідження є виявлення механізмів реінжинірингу бізнес-моделей, які сприятимуть підвищенню ефективності, конкурентоспроможності та орієнтації на споживача на ринку комунальних послуг України.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю впровадження нових управлінських рішень в умовах сучасних викликів, зокрема енергетичної кризи, зростання цін на ресурси та зміни споживчих очікувань. Запропоноване дослідження дозволяє комплексно осмислити проблематику та окреслити шляхи реформування бізнес-підходів у сфері комунальних послуг через призму сучасних теоретичних напрацювань та практичного досвіду інших країн, зокрема досвіду, пов'язаного з публічно-приватним партнерством і цифровізацією.

Для досягнення мети дослідження були застосовані такі методи: системний аналіз для вивчення структурних елементів існуючих бізнес-моделей у комунальній сфері; порівняльний метод — для аналізу міжнародного досвіду.

Аналіз фахової літератури свідчить про зростаючий інтерес науковців до проблематики реінжинірингу бізнес-моделей у сфері публічного управління, зокрема у комунальній сфері. Зокрема, згідно з працями Данченко А.В. [1] ефективність комунального господарства залежить від здатності до інституційного оновлення та адаптації до ринкових умов. У дослідженні Степанової Н.І. [2] обґрунтовано важливість стратегічного управління, організаційних, методичних та інформаційних складових реінжинірингу. У праці Розкошної О.А., Гончарової М.Л. [3] реінжиніринг бізнес-процесів розглядається як інструмент адаптації до кризових ситуацій. У джерелі [4] автор Тарасевич О.В. аналізує систему сучасної бізнес-моделі і взаємодію її елементів для ринку комунальних послуг України. У статті [5] автор Юрчишена Л.В. розкриває сутність бізнес-моделі та її цінність як вплив стратегії на бізнес-модель. У праці [6] Ковальский А. наголошує на необхідності концептуального підходу до розробки та адаптації бізнес-моделі на ринку комунальних послуг. У монографії [7] авторів Pimenow, Sergiusz; Pimenowa, Olena; Fyliuk, Halyna визначено підходи підвищення оцінки ефективності бізнес-моделей у для корпоративної стійкості та прозорості підприємств. Досвід Польщі розглянуто у публікації [8], де шляхами розвитку бізнес-моделі є створення ринку управителів, приватизація ЖЕКів захист споживачів термомодернізації. Досвід Литви [9] показує «страхування від опіки» - відмова від практики субсидування комунальних підприємств та приватизація ЖЕКів. Потребує систематизації підхід, який би враховувати усі аспекти побудови бізнес-моделей на ринку комунальних послуг та досвід країн Європи.

Ключовими проблемами нинішніх бізнес-моделей в українському секторі комунальних послуг є низька гнучкість до змін у зовнішньому середовищі, централізація прийняття рішень, недостатня прозорість фінансових потоків та відсутність чітких критеріїв ефективності.

У світовій практиці значна увага приділяється трансформації комунального сектора через публічно-приватне партнерство, впровадження KPI для оцінки ефективності діяльності підприємств та діджиталізацію сервісів. Наприклад, у Німеччині з 2015 року активно

реалізуються ініціативи щодо інтеграції бізнес-моделей комунальних підприємств у концепцію Smart City [10].

Важливо з урахуванням досвіду країн світу та проблем українського сектору комунальних послуг і гарних практик вітчизняних досліджень сформувати напрямки реінжинірингу бізнес-моделі комунального підприємства, якими є наступні:

Одним з ключових компонентів реінжинірингової трансформації є *впровадження гнучких організаційних структур*. Це означає відхід від жорсткої регламентації процесів до створення автономних команд, здатних оперативно реагувати на зміни запитів споживачів, технічних викликів чи змін у регуляторному полі. З цією метою доцільно використовувати принципи так званої бірюзової організації, коли працівники мають високу ступінь автономії, а функціональні межі між підрозділами стають умовними.

Ще одним стратегічним напрямом реінжинірингу є максимальна *цифровізація* процесів надання послуг. Йдеться не лише про автоматизацію технічних процесів чи документообігу, а про створення єдиної цифрової екосистеми, яка об'єднує споживача, постачальника, контролюючі органи та муніципалітет.

Впровадження таких систем дозволяє зменшити витрати, підвищити прозорість, забезпечити миттєвий зворотний зв'язок і, що найважливіше, сформувати довіру до системи комунальних послуг. На цьому етапі важливо також впроваджувати *стандарти безпеки даних,* захисту конфіденційності, що відповідатимуть європейським нормам, зокрема директиві GDPR **(General Data Protection Regulation)** — загальний регламент про захист даних.

Окремої уваги заслуговує *зміна логіки фінансування* комунального сектора. Реінжиніринг бізнес-моделі передбачає перехід від моделі споживання до моделі інвестування. Це означає, що держава та органи місцевого самоврядування не мають лише компенсувати витрати на утримання інфраструктури, а повинні стимулювати створення доданої вартості через механізми державно-приватного партнерства, залучення інвесторів до модернізації потужностей, розвиток енергосервісних компаній, які зацікавлені в енергозбереженні.

Варто також звернути увагу на досвід Польщі, де реалізація муніципальних інфраструктурних проєктів через спеціальні інвестиційні фонди, такі як JESSICA (Joint European Support for Sustainable Investment in City Areas), дозволила суттєво покращити якість послуг без навантаження на місцеві бюджети [11].

Ключовим чинником успішного впровадження нових бізнес-моделей є зміна підходів до *управління людськими ресурсами*. Йдеться не лише про підвищення кваліфікації працівників, але й про формування нової корпоративної культури, заснованої на цінностях довіри, взаємоповаги, постійного навчання та розвитку. Працівник у новій бізнес-моделі має бути не лише виконавцем, а й активним учасником змін, ініціатором інновацій і носієм експертного бачення.

Також важливі елементи, що досліджені авторами [1-8]: інституційне оновлення, стратегічне управління, організаційні, методичні та інформаційні заходи, кризовий менеджмент, формування цінності через стратегію, запровадження KPI для планування та моніторингу ефективності бізнес-моделі, орієнтація на споживача, страхування, термомодернізація будинків, подальший розвиток ринку управителів.

Отже, реінжиніринг бізнес-моделі на ринку комунальних послуг вимагає багатовимірного підходу — від організаційних і технологічних змін до переосмислення філософії управління, способу взаємодії з клієнтами та залучення фінансових ресурсів. Зокрема, система реінжинірингу бізнес-моделі має включати: впровадження гнучких організаційних структур, цифровізація, стандарти безпеки даних, зміна логіки фінансування, управління людськими ресурсами, інституційне оновлення, стратегічне управління, організаційні, методичні та інформаційні заходи, кризовий менеджмент, формування цінності через стратегію, запровадження KPI для планування та моніторингу ефективності бізнес-моделі, орієнтація на споживача, страхування, термомодернізація будинків, подальший розвиток ринку управителів.

Важливо, щоб така модель мала чітке нормативне підґрунтя, а її результати вимірювались за допомогою прозорих індикаторів.

Література

1. Данченко О. Б. (2021). *Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів: навчальний посібник*. Університет економіки та права «КРОК».
2. Степанова Н. І. (2021). Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент покращення економічного стану підприємств. *Управління розвитком*, (20), 22–24.
3. Розкошна О. А., & Гончарова, М. Л. (2022). Особливості формування системи реінжинірингу бізнес-процесів. *Академічний огляд*, 1(34), 102–106.
4. Тарасевич О. В. (2019). *Ринок житлово-комунальних послуг міста: проблеми та шляхи розвитку*. *Проблеми економіки та управління*, 3(14). http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/53.pdf
5. Юрчишена Л. В. (n.d.). Визначення бізнес-моделі університету на основі синтезу підходів до бізнес-моделі підприємства. *Економічний вісник ДонНУ*. https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/10204
6. Ковальський А. (2019). Щодо дефініції бізнес-моделі для підприємств комунальної сфери. *Вісник Ужгородського національного університету. Серія: Економіка*, 27(1). http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/27_1_2019ua/25.pdf
7. Pimenow, S., Pimenowa, O., & Fyliuk, H. (2025). *The business model: Formation and implementation*. figshare. https://doi.org/10.6084/m9.figshare.28137389.v1
8. Європейська правда. (2019, 14 червня). Як Польща реформувала сферу ЖКГ. https://www.eurointegration.com.ua/articles/2019/06/14/7097317/
9. Європейська правда. (2019, 11 квітня). Литовський шлях: Як відмова від опіки зробила ЖКГ ефективним. https://www.eurointegration.com.ua/articles/2019/04/11/7094229/
10. PwC. (2020). *Municipal utilities will play a significant role in smart city evolution in Europe: Whitepaper*. https://www.pwc.de/de/digitale-transformation/internet-der-dinge/pwc-whitepaper-2020-municipal-utilities-will-play-a-significant-role-in-smart-city-evolution-in-europe.pdf
11. Nowacki, M. (2021). Innovative financing of urban infrastructure projects in Poland – The example of JESSICA initiative. *Journal of Urban and Regional Analysis, 11*(2), 171–185.

ПЛАТФОРМА ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ВІДРОДЖЕННЯ УКРАЇНИ: НАЦІОНАЛЬНІ ІНТЕРЕСИ ТА БЕЗПЕКОВИЙ ВИМІР

Герман Д. В.
аспірант кафедри національної економіки та публічного управління,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – д.держ.упр., професор, завідувач кафедри національної економіки та публічного управління Карпенко О.В.

ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА УКРАЇНИ ЯК ДРАЙВЕР ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Упродовж останнього десятиліття цифровізація стала невід'ємним елементом глобального економічного розвитку, а цифрова економіка – його новою парадигмою існування України, яка інтегрується до світових ринків і модернізує власну економіку. Базовим вектором економічного зростання стало активне впровадження цифрових інструментів на всіх рівнях: від державного управління до бізнесу. Водночас активне впровадження цифрових технологій супроводжується низкою викликів, пов'язаних із монополізацією даних, зростанням ролі алгоритмічного управління та посиленням державного контролю за економічною активністю. У цьому контексті постає запитання: чи є цифрова економіка в Україні виключно рушієм зростання, чи вона також виступає інструментом контролю?

Передусім, цифрова економіка постає як каталізатор інноваційного розвитку. З 2019 року Міністерство цифрової трансформації України реалізує масштабну програму створення «держави у смартфоні» [1], в рамках якої було запущено низку платформ і сервісів. Найвідомішим прикладом є застосунок та портал «Дія», що об'єднує понад 20 мільйонів користувачів. Завдяки «Дії» громадяни можуть реєструвати бізнес, отримувати адміністративні послуги, користуватися цифровими документами. Така цифровізація зменшує бюрократичні бар'єри та скорочує транзакційні витрати для бізнесу, стимулюючи легалізацію підприємницької діяльності.

Особливо показовим кейсом є «Дія.City» (https://city.diia.gov.ua), запроваджений для розвитку IT-сектору. Він створює спеціальні умови для функціонування технологічних компаній, зокрема через зниження податкового навантаження, запровадження гнучких гіг-контрактів і цифрових форм звітності. За короткий період резидентами «Дія.City» стали сотні компаній, а Україна зміцнила свої позиції як потужний експортний центр цифрових послуг.

Також варто відзначити стрімкий розвиток fintech-сектору. Українські цифрові банки, зокрема Monobank (https://monobank.ua), стали прикладом успішного поєднання мобільності, автоматизації та персоналізації банківських послуг. За відсутності фізичних відділень Monobank обслуговує понад 7 мільйонів клієнтів, активно використовуючи алгоритми кредитного скорингу та машинне навчання. В цілому, цифрові сервіси стимулюють появу нових ринків, стартапів, робочих місць та підвищують конкурентоздатність української економіки.

Однак паралельно з економічною лібералізацією цифрові інструменти створюють нові моделі контролю, як з боку держави, так і з боку приватних корпорацій. Централізація чутливих даних у цифрових платформах, таких як «Дія», створює ризики зловживання інформацією, моніторингу та обмеження цифрових прав громадян. Попри зручність, така модель має певні ознаки цифрового централізованого нагляду, що потенційно може

використовуватись не тільки для убезпечення, а й для певного контролю над економічною поведінкою громадян.

Окремим викликом є питання кібербезпеки та довіри. У 2022–2023 роках зафіксовано серії хакерських атак на державні цифрові сервіси, зокрема на портал «Дія». Попри офіційне спростування витоку персональних даних, інциденти загострили суспільну дискусію стосовно ефективності захисту цифрової інфраструктури, відповідальності держави та прозорості управління даними [2]. На додачу, цифрова нерівність в Україні залишається помітною проблемою: мешканці сільської місцевості, особи старшого віку та малозабезпечені громадяни мають обмеження доступу до більшості цифрових послуг, що створює ризик маргіналізації частини населення в новій цифровій економіці.

Проблематика цифрової економіки в Україні потребує багаторівневого аналізу. З одного боку, цифровізація створює нові можливості для економічного зростання, відкриває доступ до глобальних ринків та модернізує інститути. З іншого боку – зростає ризик алгоритмізації управління, де ключовим ресурсом стають не фінанси, а дані. Ключовим викликом стає не лише розвиток технологій, а створення інституційної рамки, яка б гарантувала прозорість цифрових процесів, захист даних, цифрові права громадян і відкритість алгоритмів. Лише за дотримання принципів цифрової етики, соціально відповідального врядування та справедливого доступу до технологій, цифрова економіка в Україні зможе стати дійсно інклюзивним інструментом повоєнного відновлення, а не лише новою формою централізованого контролю.

Література

1. Україні презентували бренд «держави у смартфоні». LB.ua. 27.09.2019. URL: https://lb.ua/news/2019/09/27/438454_ukraine_prezentovali_brend.html (дата звернення 10.04.2025).

2. Російські хакери зламали державні реєстри України. Що відомо. BBC News Україна. 20.12.2024. URL: https://www.bbc.com/ukrainian/articles/c7ve1298ndgo (дата звернення 10.04.2025).

Дудніченко А. О.
ОП «Публічне управління та адміністрування», 1 курс аспірантури
Київський національний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – д.ф-ії з публічного управління та адміністрування,
доцент кафедри національної економіки та публічного управління Осьмак А.С.

МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКОЮ СИСТЕМОЮ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПІСЛЯКРИЗОВОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ

У період глибоких економічних трансформацій, викликаних як внутрішніми структурними проблемами, так і зовнішньою агресією, банківська система України постає стратегічною опорою для забезпечення макрофінансової стабільності. Її ефективне функціонування значною мірою залежить від якості державного управління, що визначає напрямки розвитку, нормативно-правове регулювання, рівень контролю та можливості оперативного реагування на кризові явища.

Банківська система України впродовж останнього десятиліття функціонувала в умовах постійних кризових впливів, що охоплювали як внутрішньоекономічні проблеми, так і глобальні виклики, пов'язані з пандемією COVID-19, фінансовими санкціями, гібридною агресією з боку Російської Федерації, а з 2022 року — повномасштабною війною. У цих умовах механізми державного управління банківською системою відігравали критичну роль не лише у забезпеченні фінансової стабільності, а й у підтримці макроекономічної цілісності держави.

У фазі післякризового економічного відновлення перед Україною постає завдання модернізації цих механізмів із урахуванням нових умов: потреби в залученні інвестицій, реінтеграції тимчасово окупованих територій, цифрової трансформації управлінських процесів та зміни архітектури безпеки в Європі.

У науковому дискурсі державне управління розглядається не лише як функціональна діяльність суб'єктів публічної влади, а як складна система взаємодії інституцій, інструментів і процедур, що забезпечує досягнення стратегічних цілей у суспільному розвитку. Механізм державного управління, згідно з системним підходом, виступає інтегрованою структурою, яка об'єднує правові, економічні, адміністративні, інформаційні, інституційні та контрольні елементи [1]. У контексті банківської системи це означає не лише регулювання діяльності банків як суб'єктів фінансового ринку, а й стратегічне управління роллю банків у реалізації соціально-економічної політики держави.

Правова база, що формує фундамент державного регулювання банківської системи, представлена базовими законами України — «Про банки і банківську діяльність» та «Про Національний банк України», які окреслюють повноваження регулятора, механізми банківського нагляду, правила ринкової поведінки та критерії платоспроможності [2; 3]. Водночас післякризовий період потребує оновлення регуляторних принципів, зокрема щодо забезпечення стійкості банків до нових шоків, прозорості звітності, запобігання відтоку капіталу та посилення захисту прав вкладників.

Інституційна спроможність Національного банку України (НБУ) як центрального банку, особливого органу державного управління виявилась критично важливою у 2022–2023 роках, коли завдяки комбінації інструментів валютного контролю, політики жорсткої процентної ставки, рефінансування банків і макропруденційного нагляду вдалося уникнути обвалу банківської системи.

Застосування цих підходів до банківської сфери дозволяє виділити правовий, економічний, інституційний та інформаційний компоненти механізмів управління. Правовий компонент реалізується через нормативно-правову базу, зокрема закони України «Про банки і банківську діяльність» та «Про Національний банк України», які встановлюють основи банківського регулювання, визначають повноваження центрального банку, а також регламентують діяльність банківських установ [2; 3]. Економічний компонент представлений інструментами монетарної політики, що використовуються Національним банком України (НБУ): облікова ставка, нормативи обов'язкових резервів, валютне регулювання, операції на відкритому ринку. Інституційна складова включає діяльність НБУ, Міністерства фінансів України, Фонду гарантування вкладів фізичних осіб та Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку.

Окремої уваги заслуговує проблема націоналізації системно важливих банків, яка постала як відповідь на ризики, пов'язані з іноземним капіталом, підконтрольним державі-агресору. У 2023 році було завершено націоналізацію Sense Bank (колишній Альфа-Банк Україна), що стало результатом узгодженої позиції НБУ, Кабінету Міністрів та Ради національної безпеки і оборони України. Це свідчить про функціонування координаційного механізму між ключовими органами влади, який забезпечує захист банківської системи в умовах загроз національній безпеці.

В умовах післякризового відновлення роль НБУ трансформується: від кризового стабілізатора до агента довгострокового економічного зростання, відповідального за формування сприятливого середовища для відновлення інвестиційної активності,

інноваційної банківської конкуренції та розвитку фінансових інструментів, орієнтованих на сталий розвиток.

Окремим завданням стає перехід від політики екстрених обмежень до системи стимулювання економічної активності через банки. В цьому контексті механізми державного управління мають забезпечити:

- підтримку мікро- та малих підприємств через державні програми співфінансування та часткового кредитного гарантування;
- створення умов для рекапіталізації банків за участю міжнародних інвесторів;
- податкове стимулювання кредитування інфраструктурних проектів та екологічних ініціатив (відповідно до принципів ESG);
- розвиток публічно-приватного партнерства у фінансовій сфері.

Нагальною потребою є цифровізація регуляторного середовища: впровадження системи SupTech (Supervisory Technology), автоматизація моніторингу банківських ризиків, інтеграція з європейськими системами фінансового нагляду. Стійкість державного управління в умовах кризи забезпечується не лише адміністративною реактивністю, а й технологічною готовністю публічних інституцій до інноваційних викликів [4].

У світлі зазначеного, післякризове управління банківською системою України має спиратися на чотири стратегічні принципи: інституційну узгодженість, нормативну прозорість, технологічну адаптивність і політичну передбачуваність. Це передбачає посилення міжвідомчої координації між НБУ, Мінфіном, ФГВФО, податковими органами та органами фінансового розслідування. Доцільним є також створення міжвідомчої Ради фінансової стійкості із консультативною функцією при уряді.

Таким чином, механізми державного управління банківською системою в умовах післякризового відновлення економіки повинні еволюціонувати від антикризових інструментів до довгострокових політик сталого розвитку, що інтегрують національні потреби з глобальними викликами фінансової безпеки. Формування ефективного регуляторного середовища стане основою для мобілізації фінансових ресурсів, підтримки економічної активності та утвердження держави як надійного суб'єкта міжнародного фінансового співробітництва.

Література

1. Сікорський М.М., Мальцев У.В., Логачов Д.О., Стельмашенко Ю.О. Понятійно-термінологічний аналіз категорії «механізми державного управління». *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2021. №3. URL: https://ojs.kntu.net.ua/index.php/visnyk/article/view/167?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 30.04.2025).
2. Закон України «Про банки і банківську діяльність». *Відомості Верховної Ради України*. 2001. № 5-6. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text (дата звернення 30.04.2025).
3. Закон України «Про банки і банківську діяльність». *Відомості Верховної Ради України*. 19999. № 29. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14#Text (дата звернення 30.04.2025).
4. Борщевський В.В., Василиця О.Б., Матвєєв Є.Е. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. *Держава та регіони*. 2022. №2. URL: https://hdl.handle.net/20.500.14570/3218 (дата звернення 30.04.2025).

Осипчук А. В.
к.ю.н., асистентка кафедри юстиції
Навчально-наукового інституту права,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Кузюк М. Г.
аспірантка кафедри національної економіки та публічного управління,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – д.держ.упр., доцент кафедри національної економіки
та публічного управління Васюк Н.О.

ЦИФРОВА ЮСТИЦІЯ В УКРАЇНІ: ПЕРСПЕКТИВИ ТРАНСФОРМАЦІЇ СУДОВОЇ СИСТЕМИ

У контексті загальної цифрової трансформації державного управління, юстиція як одна з ключових інституцій правової держави зазнає глибоких змін. В Україні ці зміни проявляються у впровадженні системи електронного суду, автоматизації документообігу, дистанційного судочинства та використанні цифрових інструментів у роботі судових органів. Цей процес є частиною ширшого явища – переходу до цифрової юстиції, яка передбачає переосмислення ролі технологій у реалізації права на справедливий суд.

Платформа «Електронний суд», що розпочала роботу в пілотному режимі ще у 2018 році, сьогодні функціонує як онлайн-сервіс для обміну процесуальними документами, подачі позовів та доступу до матеріалів справ (https://id.court.gov.ua). В умовах воєнного стану, коли фізичний доступ до судових установ часто ускладнений, цифрові сервіси забезпечують безперервність правосуддя. Разом із запровадженням системи відеоконференцій, електронного підпису, цифрових повідомлень та реєстрів, українська юстиція поступово адаптується до сучасних вимог розвитку цифрового суспільства.

Однак перехід до цифрової форми судочинства супроводжується низкою різноманітних викликів. По-перше, це інфраструктурні та технічні обмеження, а саме: значна частина судів й досі не забезпечена стабільним інтернет-зв'язком, а персонал – не володіє на належному рівні цифровими компетенціями та цифровою грамотністю [1]. По-друге, це правова невизначеність: не всі процесуальні кодекси повною мірою адаптовані до умов онлайн-судочинства, що створює ризики порушення процесуальних гарантій. По-третє, існує певна цифрова нерівність: особи без доступу до цифрових технологій фактично опиняються у менш вигідному становищі.

На окрему увагу заслуговують етичні питання, які постають у зв'язку з автоматизацією окремих етапів судочинства. Зокрема, в Україні вже використовується автоматизована система розподілу судових справ, яка покликана зменшити вплив людського фактору. Порядок її функціонування визначено у постанові Вищої Ради правосуддя України № 2716/0/15-20 від 24 вересня 2020 року [2]. Але невирішеним питанням залишається прозорість алгоритму, його технічна реалізація та захищеність від зовнішнього втручання.

У міжнародному контексті вже точиться дискусія про можливість використання «predictive justice» – технологій прогнозування судових рішень на основі штучного інтелекту. Прикладом є французький проект «Prédictice», іспанська система «Vlex», або китайська «Smart Court» [3]. Така перспектива вимагає ретельного оцінювання з точки зору відповідності принципу верховенства права, незалежності суду та індивідуального підходу до справи.

У довгостроковій перспективі цифрова юстиція може стати не лише інструментом підвищення ефективності судової системи, а й засобом демократизації доступу до правосуддя. Проте лише за умови збереження балансу між технологічною доцільністю та дотримання правових цінностей. Вбачається за необхідне, створення чіткої нормативної рамки, етичних стандартів і механізмів контролю за цифровими процесами в юриспруденції. Інакше існує ймовірний ризик перетворення правосуддя на формалізований, технократичний процес, де права особи будуть поступатися логіці алгоритмів.

Література

1. Річний Звіт Центру демократії та верховенства права за 2022 рік. Центр демократії та верховенства права. Київ. 2023. 44 с. URL: https://cedem.org.ua/wp-content/uploads/2023/07/Zvit-2022_UKR.pdf (дата звернення: 10.04.2025).
2. Про затвердження Змін до штатного розпису Вищої ради правосуддя на 2020 рік. Рішення Вищої Ради правосуддя України № 2716/0/15-20 від 24.09.2020. URL: https://hcj.gov.ua/doc/doc/4681 (дата звернення: 10.04.2025).
3. Report on the use of blockchains for electoral processes. Council of Europe. Strasbourg: Council of Europe. 2023. 48 p. URL: https://rm.coe.int/report-on-blockchains-en/1680a8ffc0 (дата звернення: 10.04.2025).

Андрескул К. Ю..
Освітня програма «Державна політика та управління стратегічними комунікаціями», 1 курс магістратури
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри національної економіки та публічного управління Федірко Н.В.

ДЕРЖАВНА МОЛОДІЖНА ПОЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗМІЦНЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЄДНОСТІ В УМОВАХ БЕЗПЕКОВИХ ЗАГРОЗ

У сучасних умовах глибоких трансформацій і численних безпекових викликів, спричинених повномасштабною збройною агресією проти України, роль молоді у забезпеченні національної безпеки стрімко зростає. Молодіжна політика перетворюється на один із ключових інструментів гуманітарної стратегії держави, спрямованої на формування згуртованого, відповідального та патріотично орієнтованого суспільства.

Одним із головних потенціалів молодіжної політики є здатність інтегрувати молодь у всі сфери суспільного життя — від громадянської активності до стратегічного державного управління. Участь молодих людей у процесах прийняття рішень, волонтерських рухах, ініціативах на місцевому рівні стає не лише проявом демократії, але й засобом зміцнення внутрішньої єдності країни.

У поєднанні з національно-патріотичним вихованням, молодіжна політика виступає засобом підвищення стійкості суспільства до зовнішніх і внутрішніх загроз. Через підтримку молодіжних ініціатив, розвиток громадських організацій та забезпечення участі молоді у прийнятті рішень формується нова якість громадянського суспільства — активного, солідарного, відповідального.

Молодіжні громадські організації є важливими партнерами держави у досягненні цілей національної безпеки. Їхня діяльність сприяє формуванню активної громадянської позиції, підвищенню рівня соціальної відповідальності та реалізації спільних ініціатив з органами влади. Інститути громадянського суспільства створюють простір для демократичної участі молоді, що має прямий вплив на стабільність і цілісність держави.

Молодь — не лише майбутнє України, вона вже сьогодні є рушієм змін. Саме молоді люди першими стали на захист країни в лавах ЗСУ, в територіальній обороні, на інформаційному фронті, у волонтерських структурах. Їхній внесок у стійкість України — не лише в бойових діях, а й у соціальній згуртованості, підтримці громад і внутрішньо переміщених осіб, поширенні правдивої інформації. У цьому сенсі молодь — не просто об’єкт політики, а її рівноправний суб’єкт і партнер.

На законодавчому рівні держава визнає цей потенціал. Прийнятий у 2021 році Закон України «Про основні засади молодіжної політики» визначив молодь як активного учасника суспільних трансформацій, а політику щодо молоді — як відкриту, партнерську, інклюзивну (1). У Стратегії державної молодіжної політики до 2030 року, затвердженій у 2021 році, окреслено ключові цілі: формування української ідентичності, розвиток громадянської активності, залучення молоді до процесів відбудови та зміцнення країни (2).

Разом із тим, війна суттєво трансформувала зміст і пріоритети державної молодіжної політики. Вона більше не обмежується питаннями соціальної підтримки, дозвілля чи сприяння зайнятості. Сучасні обставини вимагають розширення її функцій у напряму забезпечення національної стійкості. Передусім це — консолідація молоді навколо цінностей державності, свободи та гідності; розвиток критичного мислення та інформаційної стійкості в умовах гібридної війни; створення сильних, згуртованих громад, здатних самостійно реагувати на виклики. Окремої уваги потребують заходи з психологічної підтримки та ментального здоров'я молоді, які мають стати постійною складовою політики, а також інтеграція вразливих категорій молоді — внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, осіб з інвалідністю — у повноцінне суспільне життя.

Ключову роль у реалізації цих завдань відіграє національно-патріотичне виховання. Воно має ґрунтуватися не на формальних гаслах, а на реальних цінностях. Мета такого виховання — сформувати у молоді почуття відповідальності, готовність діяти, розуміння своїх прав і обов'язків, знання історії та усвідомлення сучасних викликів. Для цього необхідно перетворити школи, університети, молодіжні простори й культурні заклади на місця, де ці ідеї не лише озвучуються, а й справді втілюються в життя.

Розвиток молодіжної інфраструктури (центри, хаби, простори для участі) є необхідною умовою для реалізації молодіжної політики в громадах. Саме там формуються горизонтальні зв'язки, виникає діалог, народжуються ініціативи. Без якісної інфраструктури — неможливе сталий розвиток молодіжного середовища.

Особливий акцент повинен бути зроблений на інклюзивності молодіжної політики. Молодь, що постраждала від війни, має бути включена в суспільні процеси — не через пільги, а через створення умов для активної участі. Інтеграція у соціальне життя, залучення до волонтерства, мікроініціатив, навчання — усе це сприяє не лише адаптації, а й зміцненню національної єдності.

В умовах інформаційної війни молодь також виступає щитами і провідниками правди. Навчання цифровій грамотності, виявлення фейків, поширення достовірної інформації — це вже не факультатив, а питання безпеки. Молодь має бути не лише захищеною від дезінформації, а й здатною активно протидіяти інформаційним атакам.

Важливо зазначити, що позитивний досвід української молоді вже відзначається на міжнародному рівні. Згідно з дослідженнями ЮНІСЕФ, Україна демонструє унікальні показники зростання молодіжного волонтерства та участі в кризових умовах, що може слугувати прикладом для інших країн [3].

Державна молодіжна політика у час війни — це не допоміжна сфера, а стратегічний інструмент зміцнення національної єдності, стійкості, соціального капіталу. Вона має працювати не «для молоді», а разом із молоддю — у довірі, співпраці та повазі.

Сучасна молодіжна політика повинна поєднувати цінності, безпеку та розвиток. Її кінцева мета — формування покоління, здатного не лише виживати в умовах викликів, а й творити сильну, єдину та суверенну Україну.

Література

1. Про основні засади молодіжної політики/ Закон України від 27.04.2021 №1414-IX. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-20#Text (дата звернення: 10.05.2025).

2. Стратегія державної молодіжної політики до 2030 року, Постанова КМУ від 27.10.2021 № 1133. https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-stratehiiu-derzhavnoi-molodizhnoi-polityky-do-2030-roku-1133-271021 (дата звернення: 10.05.2025).

3. UNICEF Ukraine. Youth and War: Participation and Needs Report, 2023. https://www.unicef.org/ukraine/ (дата звернення: 10.05.2025).

Звєрєвич Ю. О.
Освітня програма «Державна політика та управління стратегічними комунікаціями», 1 курс магістратури
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – д.держ.упр., доцент кафедри національної економіки та публічного управління Горблюк С.А.

МІСЦЕВІ БЮДЖЕТИ ЯК ДЖЕРЕЛО ФІНАНСУВАННЯ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТЕРИТОРІЙ (НА ПРИКЛАДІ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ)

З лютого 2022 року Україна перебуває в умовах повномасштабної збройної агресії з боку російської федерації, яка здійснює воєнний напад на всю територію держави. Війна завдала непоправних наслідків більшості українських міст, які щодня зіштовхуються з руйнуваннями та втратами. Відповідно до оцінки збитків і потреб (RDNA4), підготовленої Урядом України разом з Групою Світового банку, Європейською комісією та ООН [1], станом на 31.12.2024 загальна вартість відновлення України протягом наступного десятиліття становитиме 524 мільярди доларів США. Для ліквідації наслідків руйнувань з перших місяців війни в Україні відбувається реконструкція та відновлення пошкоджених або зруйнованих об'єктів. Основними джерелами фінансування є: видатки державного бюджету (Фонд ліквідації наслідків збройної агресії, Резервний фонд), міжнародна допомога (гранти та кредити), а також кошти місцевих бюджетів.

У цьому дослідженні основну увагу зосереджено на аналізі ролі місцевих бюджетів як джерела фінансування післявоєнного відновлення територій України. Адже децентралізація публічного управління, що впроваджується в Україні з 2014 року, істотно посилила значення місцевого рівня у прийнятті управлінських рішень та розпорядженні публічними коштами. За об'єкт аналізу обрано Київську область, яка однією з перших зазнала масових руйнувань з початку повномасштабного вторгнення та зіткнулась з окупацією. Крім того, цей регіон вже має напрацьовані механізми та практичний досвід у реалізації процесів відбудови.

Для початку проведемо аналіз фінансового стану Київської області шляхом вивчення динаміки та структури її зведеного бюджету, щоб сформувати загальні уявлення щодо спроможностей та потенціалу регіону у фінансуванні відбудови.

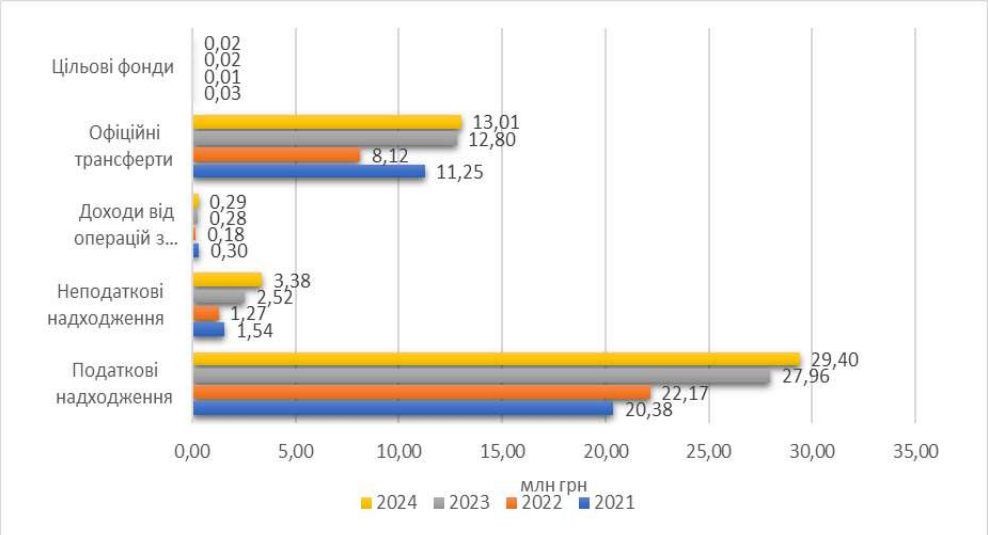


Рисунок 1 – Структура доходів зведеного бюджету Київської області за 2021-2024 роки

Джерело: [2].

На основі рисунка 1 бачимо, що протягом останніх чотирьох років відбувається стійке зростання обсягів дохідної частини бюджету, насамперед за рахунок податкових надходжень. Зростання саме податкової частини, особливо у 2023 році після деокупації області - на 26% порівняно з довоєнним рівнем, значною мірою пов'язано з зосередженням великої кількості військових в межах Київської області, а також зростанням їхньої заробітної плати. Якщо у 2021 році частка військового ПДФО у податкових надходженнях складала 4,2%, то у 2022 - 26,7%, у 2023 - 25,1%. У 2024 році через зміни у податковому законодавстві військовий ПДФО надходив лише до державного бюджету, проте через зростання ПДФО із заробітної плати (+3 млрд грн) та місцевих податків та зборів (+1,5 млрд грн), податкові надходження у 2024 році залишають тенденцію до зростання. Варто зазначити, що податкові надходження зростають не лише як абсолютний показник, а й зросла їх частка у структурі доходів (2021 - 60,8%, 2024 - 63,8%). Майже аналогічно до податкових зростають і неподаткові надходження, за винятком 2022 року внаслідок тимчасової окупації частини регіону. Якщо у 2021 році частка неподаткових доходів становила 4,6%, то у 2024 році – вже 7,3%. На відміну від власних надходжень бюджету, частка трансфертів до місцевих бюджетів зменшується, у 2021 році трансферти склали 33,6% доходів бюджету, а у 2024 – 28,2% [2]. Представлена структура доходів зведеного бюджету Київської області демонструє зміщення в бік зростання ролі власних надходжень, зокрема податкових, що свідчить про поступове зміцнення бюджетної спроможності регіону. Можна припустити, що в умовах післявоєнного відновлення це дає змогу органам місцевого самоврядування відігравати активнішу роль у фінансуванні відбудови.

Високий рівень фінансової спроможності територіальних громад Київської області підтверджується результатами дослідження, проведеного Я. Казюком та В. Венцелем. Експерти проаналізували 1331 територіальну громаду України на основі 11 ключових показників виконання місцевих бюджетів за 2024 рік. Найбільша кількість громад із високим рівнем спроможності є саме у Київській області – 58 громад, 8 мають оптимальний рівень і лише 3 – задовільний. У 2024 році середній показник доходів загального фонду без трансфертів по Україні склав 8182,8 грн на одного мешканця. Водночас у Київській області цей показник становив 17328,1 грн на одного мешканця, що більш ніж вдвічі перевищує загальноукраїнський рівень [3]. Ці дані підтверджують провідні позиції Київського регіону за фінансовими показниками серед усіх областей України.

Для визначення потреб у відновленні Київської області розглянемо загальні обсяги руйнувань та нанесеної шкоди у регіоні. Наразі ні на державному, ні на місцевому рівні не існує повної актуальної бази об'єктів, які зазнали руйнувань через збройну агресію. Відповідно до останніх повідомлень КОВА ворогом зруйновано або пошкоджено понад 30,8 тисяч об'єктів Київщини, серед яких 1 909 багатоквартирних та 25 944 приватних будинки [4]. Відповідно до оцінки RDNA4 прямі збитки Київщини станом на грудень 2024 року оцінювались у 11,6 млрд дол. США, непрямі втрати - у 97,2 млрд дол. США, а загальні оцінені потреби на відбудову та реконструкцію склали 37,6 млрд дол. США. Для порівняння, потреби Херсонської області оцінені у 35,2 млрд дол. США, а Миколаївської - у 16,1 млрд дол. США [1]. Тому Київська область зазнала одних із наймасштабніших руйнувань внаслідок збройної агресії, що відображається у високому рівні прямих і непрямих втрат та обсягах потреб на відбудову, які перевищують навіть деякі прифронтові регіони.

Важливим практичним інструментом забезпечення відновлення регіону є Програма комплексного відновлення території Київської області на 2023–2027 роки. Вона спрямована на подолання наслідків збройної агресії, координуючи виконання заходів 40 обласних цільових програм у цьому напрямі. Незважаючи на те, що Програма розроблена на рівні області, основними джерелами її фінансування передбачаються кошти з державного бюджету (субвенції, ДФРР тощо) [5], що підкреслює критичну важливість механізмів співфінансування для успішної відбудови на місцях.

З метою збору верифікованих даних про фінансування відбудови ГО "Центр досліджень фіскальної політики" реалізує проєкт "Вартість війни". Згідно з їх даними, за період 2022-2023 рр,

з місцевих бюджетів Київської області на відбудову було витрачено 1,2 млрд грн. Водночас обсяг фінансування з державного бюджету становив 3,8 млрд грн, що утричі перевищує місцеві витрати. На прикладі найбільш постраждалих районів можна побачити характерну тенденцію:

Бучанський район: місцевий бюджет - 959,6 млн грн, державний бюджет - 2,7 млрд грн

Вишгородський район: місцевий бюджет - 61,9 млн грн, державний бюджет - 566,5 млн грн [6].

Загалом, упродовж досліджуваного періоду обсяг коштів, спрямованих з державного бюджету на подолання наслідків війни, суттєво перевищував фінансування з місцевих бюджетів. Крім того, важливим джерелом фінансування відбудови Київщини є міжнародна підтримка, а саме гранти та кредити від МФО (ЄІБ, Світовий Банк), підтримка країн-партнерів та благодійні внески. Так, наприклад, станом на 18 квітня 2025 року за допомогою платформи UNITED24 на відбудову 11 об'єктів Київщини було витрачено 399,1 млн грн [7].

Отже, досвід Київської області демонструє, що фінансова децентралізація в Україні значно підвищила спроможність місцевих бюджетів забезпечувати фінансування післявоєнного відновлення. Зростання власних надходжень, особливо податкових, у структурі доходів бюджету свідчить про зростання фінансової спроможності регіону. В умовах післявоєнного відновлення це дає змогу органам місцевого самоврядування відігравати активнішу роль у фінансуванні відбудови.

Незважаючи на зростання фінансової автономії, місцеві бюджети Київської області у 2022–2023 рр. профінансували лише третину загального обсягу витрат на відновлення, тоді як основне навантаження несли державний бюджет та міжнародна допомога. Таким чином, навіть в умовах зростання фінансової спроможності та автономії, місцеві бюджети залишаються недостатніми для забезпечення повноцінного фінансування масштабних проєктів післявоєнного відновлення. Таким чином, ефективне відновлення можливе лише за умов комплексної взаємодії держави, місцевого самоврядування і міжнародних партнерів. Саме така синергія є визначальною для успішного втілення реконструкції та посилення стійкості регіонів у довгостроковій перспективі.

В умовах обмежених ресурсів місцеві бюджети мають бути зосереджені на фінансуванні відновлення об'єктів житлової, освітньої, медичної та комунальної інфраструктури. Такий підхід сприятиме не лише ліквідації наслідків збройної агресії, а й формуванню основ для сталого соціально-економічного розвитку територіальних громад.

Література

4. Ukraine - Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4) : February 2022 - December 2024 (English). UNDP. URL: https://www.undp.org/ukraine/publications/ukraine-fourth-rapid-damage-and-needs-assessment-rdna4-february-2022-december-2024-english (date of access: 28.04.2025).

5. Зведений бюджет Київської області. Міністерство фінансів України. URL: https://openbudget.gov.ua/local-budget/1000000000/local-expenses?class=program (дата звернення: 28.04.2025).

6. Оцінка фінансової спроможності територіальних громад за підсумками 2024 року. Децентралізація в Україні. URL: https://decentralization.ua/news/19455 (дата звернення: 28.04.2025).

7. Підсумки 2024 року. ВІДБУДОВА. Київська обласна військова адміністрація. URL: https://koda.gov.ua/pidsumky-2024-roku-vidbudova-na-kyyivshhyni-vzhe-vidnovleno-203-tys-obyektiv/ (дата звернення: 28.04.2025).

8. Програма Комплексного відновлення території Київської області на 2023-2027 роки : Рішення від 17.10.2023 № № 726-21-VIII.

9. Вартість війни. Відбудова Київської області. Fiscal Policy Research Center. URL: https://fiscalcenter.org/kyivregion (дата звернення: 05.05.2025).

10. UNITRED24, Дані щодо надходжень на спеціальний рахунок НБУ для збору коштів на підтримку Фонду відновлення зруйнованого майна та інфраструктури 05.05.2022 - 18.04.2025. URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://files.u24.gov.ua/reports/2025/april/18/Report-20250418-Rebuild.pdf (дата звернення: 05.05.2025).

Міщенко О. О.
Освітня програма «Державна політика та управління стратегічними комунікаціями», 1 курс магістратури
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри національної економіки та публічного управління Федірко Н.В.

МОНІТОРИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОБРОЧЕСНОСТІ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ В РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОГРАМИ UKRAINE FACILITY

Від початку масштабної військової агресії Росії проти України питання відновлення інфраструктури, економіки та соціальної сфери стало надзвичайно актуальним. У цьому контексті програма Ukraine Facility, започаткована Європейським Союзом, виступає одним із ключових джерел фінансової підтримки для України на найближчі роки. Її завдання не лише забезпечити базову стабільність держави, а й сприяти сталому розвитку, модернізації та європейській інтеграції. Ефективне використання виділених коштів, вимагає неухильного дотримання принципів доброчесності та прозорості, особливо у сфері публічних закупівель. Саме тому тема моніторингу закупівель набуває особливої актуальності.

Мета дослідження – розкрити ключову роль моніторингу як дієвого механізму забезпечення доброчесності в процесі реалізації програми Ukraine Facility.

Законом України від 06.06.2024 № 3786-IX ратифіковано Рамкову угоду між Україною та Європейським Союзом щодо спеціальних механізмів реалізації фінансування ЄС для України згідно з інструментом Ukraine Facility, яка набрала чинності для України з 20.06.2024 (далі – Рамкова угода) [1].

Ключовим нормативним актом, що започатковує реалізацію програми Ukraine Facility в Україні, є Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 березня 2024 року № 244-р, яким схвалено План України. Реформи у Плані для Ukraine Facility розділені на 3 основні блоки: базові реформи, економічні реформи, а також ключові сектори, що в свою чергу поділяється на 150 індикаторів за 69 напрямками реформ [2, 5].

Головним з аспектів Ukraine Facility є забезпечення стабільної економічної допомоги, сприянні реформам та інтеграції України в європейський простір. Програма передбачає як надання прямих грантів і позик, так і підтримку у вигляді консультацій, технічної допомоги та інституційного зміцнення. Загалом протягом 2024-2027 років 50 мільярдів євро від ЄС буде спрямовано на фінансування державного бюджету, стимулювання інвестицій, а також технічну підтримку в реалізації програми [1, 5].

За даними Міністерства економіки України у 2024 році в межах ініціативи Ukraine Facility державний бюджет отримав понад 16 млрд євро, що є найбільшим обсягом західної підтримки, який склав 40% зовнішнього фінансування країни за 2024 рік, у 2025 році перший транш склав 3,5 млрд євро (з розподілом 3,1 млрд – пільгові кредити та 400 млн – грантові кошти) [4].

Важливо зазначити, що публічні закупівлі є ключовим елементом реалізації програми Ukraine Facility, оскільки значна частина коштів освоюється саме через цей механізм. Завдяки закупівлям забезпечується придбання товарів, робіт і послуг, необхідних для відновлення інфраструктури, модернізації економіки та реалізації реформ у різних сферах суспільного життя.

У рамках програми Ukraine Facility публічні закупівлі мають відбуватися за принципами: прозорості; конкурентності; ефективності використання коштів; недискримінації та рівного доступу. Публічні закупівлі повинні здійснюватися через відкриті та конкурентні процедури із застосуванням електронних систем, таких як Prozorro, що дозволяє забезпечити рівний доступ усіх потенційних постачальників.

Закупівлі у межах Ukraine Facility повинні відповідати нормам і стандартам, визначеними у Рамковій угоді між Україною та Європейським Союзом. Це означає необхідність

дотримання спеціальних вимог щодо доброчесності учасників, запобігання конфлікту інтересів та оперативного реагування на випадки можливих порушень [1].

Недотримання стандартів і процедур закупівель може призвести до втрати фінансування, затримки у реалізації проектів та погіршення іміджу України як надійного партнера. Саме тому управління процесами публічних закупівель в рамках Ukraine Facility вимагає особливої відповідальності, професіоналізму та суворого контролю на всіх етапах.

Робота на платформі Prozorro вимагає особливої уваги до дотримання всіх встановлених процедур. Організатори закупівель повинні чітко дотримуватися правил оголошення тендерів, етапів проведення процедур, порядку оцінювання пропозицій та оформлення результатів. Особливе значення має коректне складання тендерної документації, оскільки будь-які порушення або неточності можуть призвести до анулювання закупівлі чи втрати права на використання коштів програми.

Контроль за прозорістю та законністю закупівель здійснюється не тільки на національному рівні, але й з боку інституцій Європейського Союзу. Тому всі дії у Prozorro мають бути ретельно зафіксовані, а рішення обґрунтовані відповідно до принципів Рамкової угоди між Україною та ЄС.

Таким чином, Prozorro є важливим інструментом у забезпеченні довіри до процесу відновлення України, але його ефективне використання вимагає високого рівня професіоналізму та суворого дотримання встановлених норм і процедур.

Процедури моніторингу охоплюють: перевірку відповідності закупівель законодавству та вимогам Рамкової угоди між Україною та ЄС; аналіз оголошення тендерів, умов участі, критеріїв оцінки та відбору переможців; контроль за укладанням та виконанням контрактів; виявлення ознак конфлікту інтересів, дискримінації учасників чи непрозорості процедур.

Моніторинг може здійснюватися як державними органами, так і громадськими організаціями та міжнародними партнерами, які мають право проводити незалежні перевірки та аудити. У межах програми Ukraine Facility моніторинг набуває ще більшої ваги, оскільки будь-які виявлені порушення можуть впливати на подальше надання фінансування та репутацію України на міжнародній арені.

Публічний моніторинг, що включає активну перевірку процесів та результатів публічних закупівель з боку громадських організацій, засобів масової інформації та окремих громадян, є важливим рівнем нагляду. Ця форма зовнішнього контролю відіграє важливу роль у підвищенні прозорості, сприянні підзвітності та виявленні потенційних випадків корупції або зловживань.

У системі забезпечення доброчесності публічних закупівель, зокрема в рамках програми Ukraine Facility, важливу роль відіграють органи державного контролю, одним з яких є Державна аудиторська служба України (Держаудитслужба). Держаудитслужба є ключовим органом, що здійснює контроль за ефективним, законним та цільовим використанням бюджетних коштів.

Постановою Кабінету Міністрів України від 15 листопада 2024 року № 1318 «Деякі питання реалізації інструменту Ukraine Facility» визначено механізми виконання зобов'язань України за Рамковою угодою з Європейським Союзом, зокрема щодо створення національного механізму координації між державними органами для ефективної реалізації допомоги в межах Ukraine Facility, а також забезпечення належного захисту фінансових інтересів України та ЄС. Відповідно до зазначеної постанови Державну аудиторську службу призначено органом, що здійснює державний фінансовий контроль за витратами в межах виконання Плану України, зокрема під час здійснення публічних закупівель, виплати компенсацій та кредитів, шляхом проведення державного фінансового аудиту, інспектування (ревізії), перевірки закупівель та моніторингу закупівель в установленому законодавством порядку [3].

Серед ключових завдань Держаудитслужби є проведення державного фінансового контролю за закупівлями, які здійснюються за рахунок бюджетних і міжнародних коштів; здійснення моніторингу закупівель через електронну систему Prozorro; виявлення і документування фактів порушень під час проведення процедур закупівель; надання

рекомендацій замовникам щодо усунення виявлених недоліків; ініціювання притягнення до відповідальності осіб, винних у порушеннях законодавства у сфері закупівель [3].

Крім Держаудитслужби, контроль над процесами закупівель також здійснюють інші органи, зокрема: антимонопольний комітет України, національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК), рахункова палата України, а також міжнародні контрольні структури та аудиторські органи ЄС.

Спільна робота цих органів спрямована на забезпечення максимального рівня прозорості, доброчесності та законності у використанні коштів, спрямованих на відновлення та розвиток України.

Водночас, з огляду на зростаючу складність порушень і витонченість корупційних схем, традиційні методи контролю потребують посилення за рахунок сучасних технологічних рішень. Технології поступово стають ключовим елементом системи моніторингу публічних закупівель. Електронні платформи, такі як Prozorro, створюють повний цифровий слід транзакцій і надають аналітикам великі обсяги даних для виявлення аномалій, ознак шахрайства або неефективного витрачання ресурсів, BI Prozorro - це аналітичний інструмент, який дозволяє виявляти ризики підозрілої ринкової поведінки та схем зловживань, що має критичне значення для аудиту коштів Ukraine Facility. У рамках виконання Плану України передбачено обов'язкове використання Prozorro для забезпечення доброчесності публічних закупівель.

Інструменти на основі штучного інтелекту та автоматизовані платформи дають змогу переходити від реактивного до проактивного моніторингу, оперативно і точно виявляючи навіть приховані ризики. Упровадження цифрових систем обліку, відкритих аналітичних порталів і адаптивних механізмів контролю значно підвищує прозорість процесів, зменшує ризики зловживань і зміцнює підзвітність усіх сторін, залучених до реалізації Ukraine Facility.

Отже, впровадження закупівельних реформ має зберігати баланс між формальністю та ефективністю, уникаючи надмірної бюрократії, що ускладнює роботу учасників ринку. Україна повинна формувати культуру доброчесних закупівель через підготовку кадрів, інституційну підтримку, партнерство з бізнесом і фокус на результативності процедур. Ефективне впровадження європейських практик вимагає інтеграції принципів у щоденну практику, а не лише в законодавчі тексти - лише тоді можливе досягнення справжньої якості реформ.

Для забезпечення успішної реалізації програми Ukraine Facility необхідно посилити фінансовий контроль, впровадивши ефективні механізми як внутрішнього, так і зовнішнього нагляду. Важливим кроком є вдосконалення системи моніторингу шляхом використання сучасних інформаційних технологій і впровадження ризик-орієнтованого підходу, що дозволить оперативно виявляти порушення та запобігати зловживанням.

Лише за умови ефективного та прозорого використання коштів Ukraine Facility ми зможемо забезпечити швидке та якісне відновлення України, зміцнити її економіку та наблизити її до європейської інтеграції.

Література

1. Про ратифікацію Рамкової угоди між Україною та Європейським Союзом щодо спеціальних механізмів реалізації фінансування Союзу для України згідно з інструментом Ukraine Facility. Закон України від 06.06.2024 № 3786-IX.

2. Про схвалення Плану України. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 березня 2024 року № 244-р.

3. Деякі питання реалізації інструменту Ukraine Facility Постанова Кабінету Міністрів України від 15 листопада 2024 року № 1318.

4. Офіційний веб-сайт: Міністерства економіки України, звіт про реалізацію Ukraine Facility в Україні у 2024 році. https://me.gov.ua/ (Дата звернення: 10.05.2025 р.).

5. Офіційний веб-сайт: Програма фінансової підтримки України від Європейського Союзу https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/ (Дата звернення: 10.05.2025 р.).

Терещенко О. В.
Освітня програма «Державна політика та управління стратегічними комунікаціями», 1 курс магістратури
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри національної економіки та публічного управління Федірко Н.В.

ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ОХОРОНИ ПРАЦІ В УМОВАХ ВІЙНИ В УКРАЇНІ

Актуальність державної політики з охорони праці полягає у захисті трудових прав, збереженні життя і здоров'я працівників та є одним із головних завдань сучасного цивілізованого суспільства. Відповідно до Конституції України [1, ст. 3] та міжнародних договорів, людина, її життя і здоров'я мають найвищу соціальну цінність. Працівники мають право на безпечні та здорові умови праці, а обов'язок держави забезпечувати їх захист та гарантувати дотримання цих прав. Таким чином, основні принципи державної політики в галузі охорони праці спрямовані на створення належних, безпечних і здорових умов праці, запобігання нещасним випадкам та професійним захворюванням, а також адаптацію трудових процесів до можливостей працівника з урахуванням його здоров'я та індивідуальних особливостей, у відповідності з принципами захисту здоров'я працівників, що встановлені в міжнародних конвенціях та директивах ЄС.

Одним із основних критеріїв стійкого зростання економіки України слід вважати раціональність та ефективність управління працею загалом та охороною праці зокрема.

В Законі України «Про охорону праці» зазначено, що державна політика в галузі охорони праці визначається відповідно до Конституції України Верховною Радою України і спрямована на створення належних, безпечних і здорових умов праці, запобігання нещасним випадкам та професійним захворюванням.

Державна політика в галузі охорони праці базується на принципах:

– пріоритету життя і здоров'я працівників, повної відповідальності роботодавця за створення належних, безпечних і здорових умов праці;

– підвищення рівня промислової безпеки шляхом забезпечення суцільного технічного контролю за станом виробництв, технологій та продукції, а також сприяння підприємствам у створенні безпечних та нешкідливих умов праці;

– комплексного розв'язання завдань охорони праці на основі загальнодержавної, галузевих, регіональних програм з цього питання та з урахуванням інших напрямів економічної і соціальної політики, досягнень в галузі науки і техніки та охорони довкілля;

– соціального захисту працівників, повного відшкодування шкоди особам, які потерпіли від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань;

– встановлення єдиних вимог з охорони праці для всіх підприємств та суб'єктів підприємницької діяльності незалежно від форм власності та видів діяльності;

– адаптації трудових процесів до можливостей працівника з урахуванням його здоров'я та психологічного стану;

– використання економічних методів управління охороною праці, участі держави у фінансуванні заходів щодо охорони праці, залучення добровільних внесків та інших надходжень на ці цілі, отримання яких не суперечить законодавству;

– інформування населення, проведення навчання, професійної підготовки і підвищення кваліфікації працівників з питань охорони праці [2, ст. 4];

Сьогодні ми спостерігаємо глибокі, швидкі та різкі зміни у сфері праці у цілому та охорони праці зокрема. Все це відбувається внаслідок поєднання різноманітних факторів і трансформацій політичного, соціального, економічного, адміністративного, культурного та технологічного характеру не лише в України, але й в усьому світі. І з урахуванням цих змін

актуалізуються й питання, пов'язані з удосконалюванням національних адміністративно-правових інструментів управління охороною праці.

У цих умовах доцільність поглибленого вивчення проблем економічного та правового забезпечення управління охороною праці в Україні визначається, у своїй основі, сучасними закономірностями розвитку української держави та потребою на доктринальному рівні визначити як наявні, так і ймовірні захисні механізми з боку держави, її органів та посадових осіб, а також і громадських інституцій, які допомогли б зменшити негативні наслідки дії відносно нових для України ринкових відносин у сфері охорони праці [3, с. 6].

Однією із серйозних нагальних проблем у системах менеджменту охорони праці є проблема приховування роботодавцем трудових відносин з працівниками.

Незадекларована праця – це свідоме уникнення роботодавцями і працівниками офіційного оформлення трудових відносин. Така практика може здатися привабливою, оскільки вона дозволяє обом сторонам отримати певні переваги, такі як зменшення податкового навантаження, уникнення виплат до фондів соціального страхування, або навіть отримання соціальних пільг, які інакше були б недоступними. Проте, такий підхід несе в собі серйозні ризики і довгострокові негативні наслідки як для працівників, так і для роботодавців.

Для працівників ризики незадекларованої праці можуть включати відсутність соціального захисту, відсутність доступу до системи пенсійного забезпечення, труднощі з отриманням медичної допомоги, а також відсутність гарантій стабільності та безпеки на робочому місці. У випадку непередбачених обставин, таких як хвороба чи травма, працівник може залишитися без засобів до існування та необхідної підтримки.

Роботодавці, які вдаються до використання незадекларованої праці, також наражають себе на значні ризики. У разі виявлення таких порушень, вони можуть бути притягнуті до адміністративної та кримінальної відповідальності, зіткнутися зі значними штрафами, зупинкою діяльності підприємства, або з необхідністю виплатити компенсації працівникам. Крім того, компанії, що вдаються до тіньових схем, часто стикаються з труднощами у розвитку бізнесу, мають гіршу репутацію і не можуть отримувати державні замовлення чи кредити на розвиток.

На жаль, незадекларована праця залишається поширеним явищем і під час війни. Це не тільки підриває соціальну справедливість, але й завдає суттєвої шкоди економіці та обороноздатності нашої країни. Кожна гривня, не сплачена до державного бюджету через незадекларовану працю, зменшує можливості для фінансування армії, підтримки соціальних програм, модернізації інфраструктури та реалізації інших важливих державних ініціатив.

Згідно з оцінками експертів, державний бюджет щороку втрачає близько 100 мільярдів гривень через незадекларовану працю. Це величезні кошти, які могли б бути спрямовані на оборону країни, забезпечення соціальних гарантій для населення, розвиток економіки та підвищення рівня життя громадян. Натомість, ці гроші залишаються в тіні, що ускладнює розвиток держави і послаблює її стійкість у складні часи [4].

З метою боротьби з негативним явищем незадекларованої праці та підвищення обізнаності громадян про ризики і наслідки незадекларованої праці, Державна служба України з питань праці ініціює масштабну інформаційну кампанію «Виходь на світло!». Ця кампанія покликана донести до роботодавців і працівників важливість дотримання законодавства у сфері трудових відносин. Вона спрямована не лише на інформування, але й на активний моніторинг стану дотримання вимог законодавства. В рамках цієї ініціативи інспектори праці здійснюють інформаційні відвідування підприємств у різних галузях, таких як сільське господарство, будівництво, транспорт, торгівля, тимчасове розміщування і організація харчування.

Кампанія має на меті підвищення обізнаності працівників і роботодавців щодо ризиків і наслідків незадекларованої праці, а також сприяння популяризації легального працевлаштування. Для досягнення цієї мети в межах кампанії використовуються різноманітні інформаційні канали, включаючи публікації у засобах масової інформації, на ресурсах зацікавлених органів та соціальних партнерів. Проводяться інформаційні заходи та розсилаються листи роботодавцям. Окрема увага приділяється особистим консультаціям і

роз'ясненням законодавства, які інспектори праці надають під час відвідувань роботодавців. На сьогодні кампанія охопила вже понад 870 тисяч осіб по всій Україні, і цей показник продовжує зростати.

Задекларована зайнятість виступає важливою передумовою забезпечення соціальної захищеності працівників, формування стабільного ринку праці та зростання національної економіки. Окрім економічного ефекту, вона сприяє зміцненню інституційної спроможності держави та її обороноздатності. Усвідомлене виконання трудових обов'язків у межах правового поля кожним громадянином є вагомим внеском у розбудову національної безпеки та сталого розвитку. Колективна відповідальність і дотримання принципів легального працевлаштування формують підґрунтя для створення сильної, незалежної та процвітаючої України.

Підсумовуючи, важливо зазначити, задля економічного та соціального розвитку держави у галузі охорони праці варто запроваджувати цілеспрямовані заходи для забезпечення безпечних та здорових умов праці, з урахуванням поточних викликів та міжнародних стандартів.

Незадекларована праця залишається серйозною проблемою, особливо в умовах війни. Вона позбавляє працівників необхідного соціального захисту та гарантій, таких як пенсійне забезпечення та соціальне страхування. Крім того, незадекларована праця негативно впливає на економіку, зменшуючи надходження до державного бюджету, які могли б бути спрямовані на підтримку обороноздатності, розвиток соціальних програм та інфраструктури.

Інформаційна кампанія держави допомагає виявляти порушення у сфері праці та сприяє їх усуненню. Легальна праця забезпечує стабільність і безпеку для працівників, а також сприяє зміцненню економічної стійкості країни.

Література

1. Конституція України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80?find=1&text=%D0%BE%D1%85%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%BD%D0%B0+%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96#w2_3 (Дата звернення: 16.02.2025)

2. Про охорону праці. Закон України від 14.10.1992 № 2694-XII URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text (Дата звернення: 16.02.2025)

3. Дараганова Н.В. Управління охороною праці: правове забезпечення : монографія / Н.В. Дараганова. – Київ : Київ. нац. торг. екон. ун-т, 2018. – 480 с. URL: https://knute.edu.ua/file/MjIxNw==/dfd2bd55a341afbddeea455923341af6.pdf. (Дата звернення: 16.02.2025).

4. Державна служба України з питань праці. URL: https://dsp.gov.ua/main-news/rozpochato-informatsiinu-kampaniiu-vykhod-na-svitlo/ (Дата звернення: 16.02.2025).

Фреюк І. В.

Освітня програма «Державна політика та управління стратегічними комунікаціями», 1 курс магістратури

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри національної економіки та публічного управління Федірко Н.В.

РОЛЬ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА У ВІДРОДЖЕННІ УКРАЇНИ: БЕЗПЕКОВИЙ ВИМІР І КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ

Україна перебуває на етапі докорінної трансформації, обумовленої збройною агресією Російської Федерації та необхідністю комплексного відновлення соціально-економічної, політичної та інституційної систем. У цьому контексті стратегія відродження держави має виходити за рамки суто інфраструктурного підходу, інтегруючи гуманітарний, безпековий, управлінський та інноваційний виміри.

Громадянське суспільство є суб'єктом національної безпеки. В умовах війни його активність набула ознак паралельної системи стійкості:

- мобілізація ресурсів;
- забезпечення гуманітарної допомоги;
- підтримка ЗСУ;
- документування воєнних злочинів.

Водночас воно трансформувалося у ключового партнера держави у сфері стратегічних комунікацій та формування національного наративу.

У сучасних умовах повномасштабної війни проти України ми стали свідками безпрецедентної мобілізації не лише збройних сил, але й усього українського суспільства. Громадянське суспільство проявило себе як справжній суб'єкт національної безпеки — активний, гнучкий, відповідальний. Його діяльність вийшла далеко за межі традиційного розуміння волонтерства чи участі в публічних консультаціях.

Сьогодні ми маємо справу з паралельною системою стійкості, яку створили й підтримують тисячі громадських ініціатив, волонтерських об'єднань, благодійних фондів, аналітичних центрів. У перші дні вторгнення саме громадянське суспільство взяло на себе вирішення критичних завдань — від мобілізації ресурсів до забезпечення гуманітарної допомоги, від підтримки Збройних Сил України до евакуації мирного населення.

Крім того, важливою стала робота з документування воєнних злочинів, що лягло в основу міжнародної правової відповідальності агресора. Саме громадські ініціативи надають докази, фіксують свідчення, співпрацюють з правозахисними структурами, забезпечуючи правову стійкість України на міжнародній арені.

Але громадянське суспільство не обмежується лише допомогою та реагуванням. Воно стало ключовим партнером держави у сфері стратегічних комунікацій. Через аналітику, контрнаративи, просвітницьку діяльність та цифрові кампанії воно формує нову ідентичність — стійку, націлену на перемогу, а головне — зорієнтовану на правду. Воно допомагає вибудовувати національний наратив — не як реакцію на події, а як стратегічний інструмент зміцнення довіри, єдності та мотивації.

Таким чином, громадянське суспільство — це не просто ресурс у тилу, це — активний фронт національної безпеки. Його роль сьогодні є ключовою, а партнерство з державою — запорукою нашої перемоги і майбутнього відродження.

Безпековий вимір є багатовекторною категорією. Сучасне розуміння безпеки виходить за межі військового захисту та включає:

- інформаційна стійкість;
- соціальна згуртованість;
- правова захищеність;
- відновлення довіри до державних інституцій.

Саме громадянське суспільство здатне заповнювати ці критичні ніші у перехідний період. У сучасному світі поняття «безпека» давно вийшло за межі виключно військового захисту території. Сьогодні безпека — це багатовекторна категорія, що охоплює широкий спектр компонентів, від інформаційної гігієни до соціальної згуртованості, від правової захищеності громадян до здатності держави викликати довіру.

По-перше, інформаційна стійкість. У час, коли війна ведеться не лише зброєю, а й словами, символами та наративами, саме громадянське суспільство — медіа, фактчекери, аналітичні центри — виступає критично важливим бар'єром проти дезінформації. Їхня робота допомагає формувати свідомість, що здатна протистояти маніпуляціям, зберігаючи цілісність суспільства.

По-друге, соціальна згуртованість. У кризовий час це не лише моральний чинник, а й конкретний елемент безпеки. Від рівня солідарності між людьми, громад, регіонів залежить, наскільки країна здатна витримати тиск — як зовнішній, так і внутрішній. І саме громадські ініціативи створюють середовище взаємної підтримки: від волонтерства до локальних кооперативів, від психологічної допомоги до побудови нових горизонтальних зв'язків.

Третій аспект — правова захищеність. Громадянське суспільство через правозахисні ініціативи, адвокаційні кампанії та громадський контроль допомагає забезпечити, щоби навіть у воєнних умовах держава діяла в рамках права. Це не лише про справедливість — це про довготривалу стабільність і про запобігання потенційним точкам напруги в майбутньому.

І нарешті, відновлення довіри до державних інституцій. У перехідний період, коли механізми управління зазнають навантаження, саме активна громадськість часто виступає містком між державою та громадянами. Її прозора і неформальна взаємодія з людьми дає змогу компенсувати брак комунікації, долати бар'єри й формувати новий рівень взаємодії — партнерський і дієвий.

Отже, ми маємо визнати: без активного і включеного громадянського суспільства поняття національної безпеки залишатиметься неповним. Це не допоміжний елемент, а повноцінний гравець, без якого сталий розвиток і відродження країни неможливі.

Невід'ємною є роль місцевих ініціатив у процесах національного відродження. Практика показує: інноваційні рішення найчастіше народжуються на місцевому рівні. Громади відіграють роль не лише споживачів, а й ініціаторів політик.

Концепція «відбудови знизу вгору» має бути закладена в основу державної стратегії:

– інклюзивне планування;
– прозорість процедур;
– делегування повноважень;
– підтримка мікроінновацій.

Сучасна практика відновлення держав у посткризовий період переконливо свідчить: інноваційні рішення, що стають драйверами змін, найчастіше зароджуються не у верхніх щаблях влади, а безпосередньо на місцях — у громадах. Саме на локальному рівні люди краще розуміють потреби, ресурси та виклики, а відтак — здатні ініціювати ефективні й адаптивні політики.

Сьогодні громади не є пасивними споживачами централізованих рішень. Вони дедалі більше демонструють свою спроможність виступати ініціаторами, модераторами й виконавцями конкретних дій, що мають довгостроковий позитивний вплив на якість життя населення. Від ініціатив з енергоефективності до проектів соціальної згуртованості, від публічних консультацій до цифрової трансформації — саме тут формується той капітал, який є основою сталого розвитку.

У цьому контексті стратегія державної політики має враховувати концепцію «відбудови знизу вгору». Йдеться не лише про елементи децентралізації, а про системне визнання ролі громад у процесах трансформації країни. Така модель передбачає:

– інклюзивне планування, де думка громадян і локальних акторів є визначальною при формуванні пріоритетів;
– прозорість процедур, що забезпечує довіру до влади та знижує ризики корупції;
– делегування повноважень, яке дозволяє оперативно приймати рішення на місцях;
– підтримку мікроінновацій, здатних у сукупності створити макроефект для держави.

Саме завдяки такому підходу ми зможемо не лише відновити інфраструктуру, а й вибудувати нову якість взаємодії між державою та громадянами — на основі довіри, відповідальності та партнерства.

Інституціоналізація партнерства є нагальною вимогою часу. Партнерство держави й громадянського суспільства має перейти на стратегічний рівень:

– включення ГО до механізмів моніторингу відбудови;
– залучення до розробки політик;
– участь у розподілі міжнародної допомоги.

Необхідно створити інституційну рамку, що забезпечить сталість такої взаємодії.

Сьогодні, в умовах масштабних трансформацій, які переживає наша країна, питання інституціоналізації партнерства між державою та громадянським суспільством набуває особливого значення. Це вже не просто тренд чи політична декларація — це вимога часу, яка визначає ефективність нашого руху вперед. Партнерство повинне перейти на стратегічний рівень. Ми більше не можемо сприймати громадські організації лише як консультативну ланку чи інструмент для реалізації точкових ініціатив. Вони мають бути повноцінними учасниками процесу відбудови, і це передбачає:

– системне залучення ГО до механізмів моніторингу процесів відновлення — зокрема, у сфері інфраструктури, соціальної політики, захисту прав людини;

– участь у розробці політик — не тільки через громадські обговорення, а й через членство в робочих групах, аналітичних центрах при органах влади;

– Співвирішування питань розподілу міжнародної допомоги — де прозорість і підзвітність можуть бути досягнуті лише за умови ефективного партнерства.

Проте, аби таке співробітництво стало не винятком, а нормою, потрібна інституційна рамка. Це означає створення чітких механізмів і правил, що забезпечують сталість взаємодії, формують довіру між сторонами та гарантують відкритість, прозорість і рівність у прийнятті рішень.

Це може бути реалізовано через інституалізовані платформи, меморандуми про співпрацю, створення спільних координаційних центрів, регулярні звітності та механізми зворотного зв'язку. Справжнє партнерство — це не лише діалог, а спільна відповідальність. Лише через стратегічну співпрацю держави й громадянського суспільства ми зможемо побудувати сильну, стійку і демократичну країну, де рішення приймаються відкрито, а відбудова ґрунтується на потребах людей.

У глобальній парадигмі конкурентоспроможності визначальною стає наявність ефективних горизонтальних зв'язків у суспільстві. Самоорганізація, солідарність, довіра — не менш важливі, ніж технології та інвестиції. Український досвід війни — приклад того, як соціальний капітал може забезпечити стійкість держави.

Конкурентоспроможність держави в XXI столітті більше не вимірюється лише обсягом виробництва, рівнем інвестицій чи технологічними проривами. У сучасній глобальній парадигмі саме соціальний капітал — тобто здатність людей до самоорганізації, солідарності, взаємної довіри — стає критично важливим чинником стійкості та розвитку.

Український досвід у часи повномасштабної війни — це унікальний приклад того, як суспільство, яке має сильні горизонтальні зв'язки, здатне мобілізувати ресурси, об'єднувати зусилля й ефективно діяти в умовах нестабільності. Ми бачимо, як волонтери, благодійники, місцеві ініціативи працюють поруч із державними структурами, часто — у тіснішій координації, ніж це могло здаватися до війни. Ця взаємна довіра — це не просто соціальне явище, це ресурс безпеки, ресурс інновацій, і, безумовно, ресурс конкурентоспроможності.

Міцна тканина громадянського суспільства створює умови для адаптивності, інституційної гнучкості та розвитку лідерства на всіх рівнях — від громади до держави. І саме завдяки цьому ми сьогодні маємо шанс не лише відродити країну, а й побудувати нову — сучасну, конкурентну, інтегровану в європейське майбутнє.

Громадянське суспільство має бути інтегроване у стратегії національного відродження. Безпековий вимір повинен бути переосмислений як міждисциплінарна категорія. Держава і громади повинні формувати партнерські відносини, засновані на взаємній відповідальності. Соціальна згуртованість — фундамент конкурентоспроможної України майбутнього.

Підсумовуючи, варто наголосити, що громадянське суспільство — це не периферія державної політики, це її серцевина, особливо коли йдеться про національне відродження після війни. Саме тому стратегічні плани, реформи й ініціативи мають формуватися не лише для громадян, а разом із ними. Лише так ми можемо досягти глибокої легітимності та довіри.

Сьогодні нам потрібне нове бачення безпеки — як міждисциплінарного простору, де перетинаються військові, гуманітарні, інформаційні, економічні, екологічні й соціальні чинники. У цьому вимірі громади й організації громадянського суспільства — не просто спостерігачі, а повноцінні гравці.

Ключовим викликом стає партнерство між державою та суспільством. Це має бути партнерство не декларативне, а засноване на взаємній відповідальності, відкритості, співучасті в ухваленні рішень. І лише на такому ґрунті можна будувати справжню соціальну згуртованість, що стане фундаментом конкурентоспроможної України у майбутньому.

Україна переможе не лише на полі бою. Вона переможе через свою спроможність об'єднуватись, вчитися, модернізуватись і діяти разом — як держава і як суспільство.

Чаговець І. І.
Освітня програма «Державна політика та управління стратегічними комунікаціями», 1 курс магістратури
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – д.держ.упр., професор, завідувач кафедри національної економіки та публічного управління Карпенко О.В

ІНСТИТУЦІЙНА ДОВІРА ЯК ІНДИКАТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ВІДНОВЛЕННЯ

Інституційна довіра є системоутворювальним чинником ефективного державного управління, особливо у контексті реалізації політики післякризового відновлення. Умови, в яких сьогодні перебуває Україна, — масштабна реконструкція інфраструктури, розподіл міжнародної допомоги, впровадження реформ та трансформація місцевого самоврядування — вимагають не лише технічної спроможності держави, а й високого рівня легітимності та суспільної підтримки.

Показники довіри до інституцій в Україні залишаються критично низькими. Згідно з дослідженням IRI (2023), рівень довіри до уряду становить 33%, до Верховної Ради — 22% [1]. За результатами дослідження КМІС, 57% громадян не вірять у прозору реалізацію проєктів відновлення. Ці дані свідчать про те, що навіть наявність фінансових, матеріальних і людських ресурсів не гарантує успішності політики без належного рівня інституційної довіри.

Конкурентоспроможність держави в сучасному глобалізованому середовищі визначається не лише економічними показниками, а й здатністю забезпечити стабільність, згуртованість суспільства, ефективність управлінських рішень та привабливість для міжнародних партнерів.

У цьому сенсі довіра виступає стратегічним активом, що напряму впливає на ключові сфери, в яких держава конкурує з іншими:

За довіру громадян. Суспільна згуртованість, мотивація до участі, готовність підтримувати рішення уряду — все це залежить від наявності довіри до інституцій. Держава, якій не довіряють її громадяни, не має стабільної внутрішньої опори для реалізації політики.

За міжнародну підтримку. Партнери та донори ухвалюють рішення про виділення ресурсів не лише за запитами, а й за спроможністю та доброчесністю виконавців. Прозорі, підзвітні та відкриті інституції значно легше залучають підтримку та демонструють її ефективне використання.

За людський капітал. Після повномасштабного вторгнення Україна зіткнулась із масштабною міграцією. Одним з ключових чинників повернення та утримання людей є рівень довіри до того, що держава діє в інтересах суспільства, що її рішення — чесні й справедливі.

За інвестиції та репутацію. Глобальна довіра до країни як до партнера і місця для інвестицій формується не лише на базі законодавства чи обсягів ринку, а й на базі репутації державних інституцій. Якщо інвестор вірить у правила гри та їхню стабільність, він готовий входити в ризики.

Таким чином, довіра виступає інтегральним показником конкурентоспроможності. Її наявність свідчить про здатність держави ефективно реалізовувати політики, взаємодіяти з громадянами, залучати підтримку та управляти ресурсами в умовах невизначеності.

Інституційна довіра не є абстрактною категорією та передбачає не емоційне ставлення до конкретних посадових осіб, а системне сприйняття добросовісності, компетентності й передбачуваності дій державних інституцій.

Вона базується на сприйнятті громадянами таких характеристик публічних інституцій, як добросовісність, компетентність, передбачуваність і чесність.

Її формують три ключові компоненти:

- довіра до намірів (чи справді держава діє в інтересах громадян),
- довіра до процедур (чи рішення ухвалюються відкрито та справедливо),
- довіра до результатів (чи відповідають дії заявленим цілям).

У разі дефіциту довіри виникає ефект системного опору: знижується готовність громадян до участі в управлінні, блокується впровадження політик, нормалізується порушення правил, зростає рівень еміграції та соціальної апатії. Усе це прямо впливає на реалізацію стратегічних пріоритетів держави.

Як свідчить досвід низки країн, інституційна довіра є потужним драйвером конкурентоспроможності.

Так, у Тайвані після громадських протестів було впроваджено цифрову модель демократичного врядування з активним залученням громадян до прийняття рішень.

У Чилі реформи в системі державних послуг, орієнтовані на потреби людини, сприяли відновленню довіри до органів влади.

У Франції переосмислення безпекової політики через діалог із громадами вразливих районів дозволило уникнути соціального конфлікту в переддень великих міжнародних подій.

Україна також демонструє приклади успішного відновлення довіри на різних рівнях.

Зокрема, ініціатива «Міста доброчесності», впроваджена за підтримки ЄС, дозволила підвищити прозорість діяльності органів місцевого самоврядування.

Офіс доброчесності Національного агентства з питань запобігання корупції забезпечує розробку й впровадження етичних стандартів у публічному секторі, а діяльність окремих громадських рад (зокрема при МОЗ, Міноборони, Мін'юсті та ВККС) демонструє потенціал консультативних органів у забезпеченні підзвітності та співучасті.

Інституційну довіру необхідно розглядати не як побічний ефект, а як планову мету державної політики. Для цього державна політика має включати:

– визначення довіри як стратегічного індикатора ефективності; впровадження інструментів громадської участі;
– створення постійно діючих механізмів підзвітності;
– закріплення етичних стандартів у внутрішніх процедурах;
– системне вимірювання рівня довіри громадян до державних інституцій.

У підсумку, саме інституційна довіра є тією невидимою, але життєво необхідною інфраструктурою, без якої неможлива жодна успішна політика. У XXI столітті конкурентною є та держава, якій довіряють — свої громадяни, міжнародні партнери, бізнес, суспільство. І завдання нової генерації управлінців — не просто відбудувати країну, а збудувати довіру як її стратегічну основу.

Література

1. Громадяни і парламент: довіра, взаємодія та відкритість в умовах воєнного стану. URL: https://www.sapiens.com.ua/publications/socpol-research/256/IRI_RANG_Internews_UKR.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 02.05.2025.

Чворун К. Г.
Освітня програма «Державна політика та управління стратегічними комунікаціями», 1 курс магістратури
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри національної економіки та публічного управління Королюк Т.О.

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА УТВЕРДЖЕННЯ УКРАЇНСЬКОЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ ТА ГРОМАДЯНСЬКОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ В РЕГІОНАЛЬНОМУ ВИМІРІ

В умовах війни, що триває в Україні з 2014 року і загострилася на початку 2022 року, питання самоідентифікації населення набуло особливого значення, оскільки воно визначає не лише особисту належність до нації, а й рівень стійкості громадян до інформаційного впливу та готовність до спротиву. В контексті цього утвердження національна та громадянська

ідентичність стають стратегічним чинником забезпечення національної безпеки, адже саме ідентичність виступає фундаментом внутрішньої згуртованості, що дозволяє ефективно протистояти як зовнішнім, так і внутрішнім загрозам.

Враховуючи специфіку поняття «ідентичність», порівняємо категорії «українська громадянська ідентичність» та «українська національна ідентичність», які визначенні в законі України «Про основні засади державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності» (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняння категорій «українська національна ідентичність» та «українська громадянська ідентичність»

Ознака	Українська громадянська ідентичність	Українська національна ідентичність
Природа зв'язку	Політико-правова	Етнокультурна, історична
Суб'єкти	Усі громадяни України	Особистості, які усвідомлюють себе як частина української нації
Орієнтир самоідентифікації	Держава, громадянське суспільство, правова система, демократичні інститути	Український народ як історична та культурна спільнота; спільна мова, культура, традиції
Спосіб набуття	З народження або через прийняття громадянства, дотримання норм та законів	Переважно соціокультурний та етноісторичний (здебільшого набувається в процесі соціалізації)

Джерело: розроблено автором на основі [1]

Порівняння визначень демонструє, що вони мають певні відмінності, але водночас — взаємодоповнюють одна одну. Громадянська ідентичність забезпечує політичну згуртованість, підкреслює спільні для всіх громадян України цінності, незалежно від їх етнічного чи релігійного походження, і є ключовою для державності. Натомість національна ідентичність акцентує на культурно-історичних основах українського народу, зберігає традиції, символіку та історичну пам'ять для внутрішньої самоідентифікації.

В умовах реалізації реформи децентралізації, особливого значення набуває регіональний вимір політики. Враховуючи історичні, культурні та соціальні особливості кожного регіону, важливо аналізувати практики реалізації державної політики у цій сфері на регіональному рівні для забезпечення комплексного підходу та сталості в питаннях формування та реалізації державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності, адже на цей час існує проблематика трансформації державної політики національно-патріотичного виховання на регіональному рівні. Така ситуація обумовлена, зокрема, відсутністю стимулів для адаптації існуючих підходів до сучасних викликів, обмеженим усвідомленням важливості державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності як стратегічного напряму, а також традиційними підходами до реалізації політики, що не враховують динамічних змін у суспільних потребах і геополітичному контексті.

Формування та реалізація державної політики у досліджуваній сфері відбувається у межах визначеної нормативно-правової бази, яка задає стратегічні напрями розвитку як на державному, так і регіональному рівнях (табл. 2).

Таблиця 2

Основні нормативно-правові акти, що визначають державну політику у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності

Нормативно-правовий акт	Основні положення
Стратегія утвердження української національної та громадянської ідентичності на період до 2030 року та операційний план заходів з її реалізації у 2023-2025 роках	Визначає напрями, цілі та основні завдання, що стоять перед державою; очікуванні результати, механізми, заходи щодо проведення моніторингу реалізації Стратегії.
ЗУ «Про основні засади державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності»	Визначає: • Мету, завдання, принципи, напрями, особливості формування та реалізації державної політики; • Повноваження центральних та місцевих органів виконавчої влади; • Основні поняття; • Складові державної політики.
Державна цільова соціальна програма з утвердження української національної та громадянської ідентичності на період до 2028 року	Визначає стратегічні напрями, мету, пріоритети та основні завдання, містить очікувані результати, інструменти реалізації, міжвідомчі механізми координації, а також процедури моніторингу та оцінки ефективності. Слугує комплексною основою для розробки і впровадження відповідних політик на загальнонаціональному та регіональному рівнях.
Типове положення про координаційну раду з питань утвердження української національної та громадянської ідентичності при Раді міністрів Автономної Республіки Крим, місцевому органі виконавчої влади, органі місцевого самоврядування	Постійно діючий консультативно-дорадчий орган, метою якого є участь в оцінюванні ефективності державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності та сприяє координації діяльності суб'єктів відносин у зазначеній сфері на відповідній території.

Джерело: розроблено автором на основі [1-5]

Таблиця 2 відображає достатнє нормативно-правове підґрунтя для повноцінної реалізації політики на місцях, але більшість регіонів має свою специфіку, що зумовлено історико-культурними особливостями, рівнем активності громадянського суспільства, кадровим потенціалом та рівнем зацікавленості.

Однією з ключових проблем, що гальмує ефективну реалізацію політики, є незацікавленість місцевих органів влади. Здебільшого реалізація державної політики у досліджуваному напрямку має формальний характер, адже фінансування або відсутнє, або здійснюється за принципом залишкового методу. Крім того, брак кадрового резерву безпосередньо впливає як на якість, так і на кількість ініціатив на місцях. Часто на одного фахівця покладається реалізація кількох напрямів державної політики одночасно. Спостерігається також ситуація, коли реалізацією політик окремих міністерств займається один структурний підрозділ.

Ще один важливий фактор, що попри наявність сучасних цифрових інструментів, нових механізмів та підходів реалізації заходів, більшість регіонів не використовує їх у повному обсязі. Причини цього різноманітні: технічна недостатність, відсутність фахівців, низька цифрова компетентність на місцях, а також недовіра до нових підходів або недостатнє розуміння їх потенціалу. У результаті значна частина потенційно ефективних рішень залишається невикористаною, а реалізація політики відбувається традиційними, малоефективними методами.

Існують і успішні практики реалізації політик на місцях, зокрема за проведенням всеукраїнських заходів у співпраці з Міністерством молоді та спорту України. У даному

напрямку лідирують Львівська, Тернопільська, Донецька та Київська обласна військова адміністрація. Що стосується місцевих заходів, то це Харківська та Полтавська обл.

В рамках інституційного забезпечення у Чернівецькій та Тернопільській обласних державних (військових) адміністраціях у 2024 році у структурі відповідних управлінь утворено відділи молодіжної політики та утвердження української національної та громадянської ідентичності. Координаційних рад з питань утвердження української національної та громадянської ідентичності на обласному рівні утворено 17. Стосовно регіональних програм, то ситуація тут гірша, враховуючи, що під неї необхідний паспорт бюджету, а через велику завантаженість (або не зацікавленість) спеціалістів на місцях програми по національно-патріотичному вихованню продовжують діяти і навіть після втрати чинності Державної цільової соціальної програми національно-патріотичного виховання. У більшості регіонів ці програми діятимуть до 2026 року, в деяких регіонах до 2027 і навіть з можливістю продовження. Певною мірою це унеможливлює реалізацію політики, адже дві програми по національно-патріотичному вихованню та у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності відрізняються.

Для кращого розуміння загроз та можливостей державної політики з утвердження української національної та громадянської ідентичності на регіональному рівні розглянемо таблицю 3.

Таблиця 3

SWOT-аналіз державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності на регіональному рівні

Сильні сторони	**Слабкі сторони**
1. Наявність чіткої нормативно-правової бази (не враховуючи регіональні програми); 2. зростання уваги суспільства до питання ідентичності; 3. інституційна підтримка з боку центрального органу виконавчої влади.	1. Брак фінансування або його залишковий характер; 2. велике навантаження на спеціалістів та недостатні компетенція; 3. незацікавленість з боку місцевих органів виконавчої влади.
Можливості	**Загрози**
1. Створення типових моделей реалізації політики на регіональному рівні; 2. розробка та затвердження регіональних програм; 3. використання сучасних інструментів реалізації заходів у сфері, в тому числі цифрових продуктів для збільшення охопленого населення; 4. підготовки кадрів у сфері ідентичності; 5. створення платформ міжрегіонального обміну практиками, досвідом та ресурсами.	1. нестабільність безпекової ситуації та ризики окупації або дестабілізації; 2. вплив зовнішніх чинників, що безпосередньо впливають на утвердження ідентичності (зростання пропаганди, ворожих наративів).

Джерело: розроблено автором

Аналіз показує, що державна політика має вагомі сильні сторони, зокрема нормативну базу та суспільну зацікавленість. Існує значний потенціал розвитку через створення регіональних програм, цифрові інструменти та міжрегіональну співпрацю. Однак реалізація безпосередньо залежить від ресурсів, зокрема кадрових та фінансів. В контексті цього важливі зміцнювати кадровий потенціал та підвищувати їх кваліфікацію, щоб розширювати інструменти реалізації політики з мінімальними матеріальними видатками.

Державна політика у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності є стратегічною складовою національної безпеки. В умовах гібридної війни та триваючої агресії з боку росії ця політика потребує посиленої уваги, зокрема в регіональному вимірі. Попри достатнє нормативно-правове забезпечення, реалізація політики на місцях

стикається з низкою викликів — від відсутності фінансування і кадрів до незацікавленості місцевої влади. Успішні приклади окремих регіонів свідчать про потенціал децентралізації як механізму ефективного впровадження політики. Враховуючи все вищезазначене, головним завданням місцевої влади стає розробка регіональної програми, яка забезпечить відповідність до стратегічних напрямів державної політики з врахуванням специфіки регіону та матеріального та інституційного забезпечення. Окрему увагу слід приділити інституційній спроможності — створенню та посиленню профільних структур, підвищенню кваліфікації відповідальних фахівців, налагодженню ефективної міжвідомчої взаємодії та співпраці з громадянським суспільством.

Література

1. Про основні засади державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності: Закон України: за станом на 13 грудня 2022. Верховна Рада України. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2834-20#Text. (Дата звернення: 08.05.2025р.)
2. Про схвалення Стратегії утвердження української національної та громадянської ідентичності на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2023—2025 роках: Постанова Кабінету Міністрів України: за станом на 15 грудня 2023р. Офіційний Урядовий портал. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-stratehii-utverdzhennia-ukrainskoi-na-a1322. (Дата звернення: 08.05.2025р.)
3. Про затвердження Державної цільової соціальної програми з утвердження української національної та громадянської ідентичності на період до 2028 року: Постанова Кабінету Міністрів України: за станом на 30 липня 2024р. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/864-2024-п#Text (Дата звернення: 09.05.2025р.)
4. Про затвердження Типового положення про координаційну раду з питань утвердження української національної та громадянської ідентичності при Раді міністрів Автономної Республіки Крим, місцевому органі виконавчої влади, органі місцевого самоврядування: Постанова Кабінету Міністрів України: за станом на 18 квітня 2023р. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/364-2023-п#Text. (Дата звернення: 09.05.2025р.)

Вартанов С. О.
Освітня програма «Публічне управління та адміністрування», 4 курс бакалаврату
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри національної економіки та публічного управління Королюк Т.О.

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ УКРАЇНИ

Євроінтеграційний курс України, підтверджений отриманням статусу кандидата на вступ до Європейського Союзу в червні 2022 року, зумовлює необхідність кардинальної трансформації системи публічного управління та, зокрема, підходів до управління персоналом у публічній службі. Адаптація вітчизняної системи публічної служби до стандартів і принципів ЄС є не лише формальною вимогою інтеграційного процесу, але й стратегічною необхідністю для забезпечення ефективного та професійного функціонування державних інституцій в сучасних умовах.

Управління персоналом в публічній службі України в умовах євроінтеграції – це система стратегічних, організаційних та кадрових заходів, спрямованих на формування, розвиток, ефективне використання та мотивацію державних службовців відповідно до принципів належного врядування, прозорості, підзвітності та професіоналізму, що відповідають європейським стандартам публічної адміністрації. Управління персоналом в публічній службі включає:

- відбір та призначення кадрів на засадах прозорого конкурсу;
- професійне навчання та розвиток;
- оцінювання ефективності діяльності службовців;
- формування етичної культури та дотримання стандартів поведінки;
- створення умов для кар'єрного зростання;
- забезпечення гендерної рівності та інклюзивності.

Євроінтеграція зумовлює впровадження найкращих практик управління персоналом, заснованих на досвіді країн ЄС, адаптацію українського законодавства до acquis communautaire, а також модернізацію системи державної служби з акцентом на ефективність, доброчесність і орієнтованість на громадянина.

Пріоритети управління персоналом в публічній службі України в умовах євроінтеграції визначаються згідно з положеннями Стратегії реформування державного управління України до 2025 року [1]. Згідно зі Стратегією, сучасними викликами управління персоналом в публічній службі є:

1) недостатній рівень професіоналізму та компетентності державних службовців – існує потреба у підвищенні кваліфікації та розвитку навичок, що відповідають європейським стандартам публічного управління;

2) неефективна система мотивації та оплати праці – відсутність конкурентоспроможної системи винагородження призводить до відтоку кваліфікованих кадрів та знижує привабливість державної служби;

3) обмежені можливості для кар'єрного зростання – відсутність чітких механізмів просування по службі та розвитку лідерських якостей ускладнює формування ефективного кадрового резерву;

4) низький рівень цифровізації HR-процесів – відсутність сучасних електронних інструментів управління персоналом ускладнює процеси добору, оцінювання та навчання кадрів;

5) недостатня прозорість та підзвітність у кадрових процедурах - відсутність відкритих конкурсів та чітких критеріїв оцінювання кандидатів знижує довіру до системи державної служби;

6) виклики, пов'язані з воєнним станом – повномасштабна війна спричинила додаткові труднощі, зокрема втрату кадрів, необхідність адаптації до нових умов праці та забезпечення безперервності надання публічних послуг.

Для подолання цих викликів, а також підвищення ефективності управління персоналом в публічній службі можна запропонувати наступні заходи

- розробку та впровадження нових підходів до добору, оцінювання та розвитку кадрів;
- створення ефективної системи мотивації та винагородження;
- підвищення рівня цифровізації HR-процесів;
- забезпечення прозорості та підзвітності кадрових процедур;
- адаптацію системи управління персоналом до умов воєнного стану та післявоєнного відновлення.

Ці заходи сприятимуть формуванню професійної, ефективної та стійкої публічної служби, здатної відповідати на сучасні виклики та забезпечувати якісне надання публічних послуг громадянам.

Підвищення ефективності управління персоналом в публічній службі потребує комплексного стратегічного підходу, формування і реалізації стратегічних напрямів

управління персоналом в публічній службі, розробки HR-стратегій, які релевантні цілям і завданням управління персоналом в системі державного управління та відповідають вимогам часу, зокрема, процесам соціологізації і психологізації управління, загальному тренду цифровізації, необхідності підвищення престижу державного управління тощо.

Згідно зі стратегічними напрямами Стратегії реформування державного управління України до 2025 року [1], стратегічні пріоритети управління персоналом в публічній службі України полягають у наступному (рис. 1).

Рисунок 1. Стратегічні сфери реформування управління персоналом у публічній службі

Джерело: узагальнено автором за [1]

У сфері конкурсного відбору та призначення:
- вдосконалення механізму оцінювання компетентностей кандидатів;
- створення кадрового резерву на посади державної служби;
- визначення чітких критеріїв для кар'єрного зростання;
- впровадження політики гендерного балансу на всіх рівнях державної служби;
- активна популяризація державної служби серед громадськості.

1) У сфері мотивації та оплати праці:
- введення класифікації посад із включенням фахівців, залучених до реформи держуправління;
- комплексна реформа оплати праці;
- гарантії не зниження рівня оплати праці для всіх держслужбовців.

2) У сфері управління персоналом та організаційної культури:
запровадження hrmis — єдиної інформаційної системи для управління людськими ресурсами, яка дозволяє аналізувати гендерну структуру кадрів;
проведення кадрового аналізу потреб органів;
розробка компетентнісних рамок для різних;
посилення правових гарантій проти необґрунтованих звільнень;
професійне навчання персоналу HR-служб щодо сучасного кадрового менеджменту;
розвиток організаційної культури, етики, командної;
створення програм адаптації новопризначених службовців.
У сфері професійного розвитку та управління ефективністю:
зовнішній аудит системи підготовки держслужбовців із подальшими рекомендаціями;

впровадження навчальних програм з управлінських компетенцій, проектного менеджменту, стратегічного планування та євроінтеграції;

формування гендерної компетентності через інтеграцію відповідного компоненту у програми навчання;

спеціалізовані програми з HR-менеджменту та управління;

узгодження системи оцінки результативності з процесами планування та звітування;

рівні умови для освітніх установ незалежно від форми власності у сфері підвищення кваліфікації;

прозора система формування та реалізації державного замовлення на навчання через електронні інструменти.

3) У сфері місцевого самоврядування:

забезпечення ефективного управління персоналом в ОМС відповідно до принципів Європейської хартії місцевого самоврядування.

Підвищення ефективності управління персоналом в публічній службі має відбуватися на стратегічних засадах, тобто на основі формування комплексної цілісної стратегії управління персоналом. Управління персоналом – ресурсна стратегія і є похідною від загальної стратегії управління персоналом в публічній службі.

Література

1. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки: розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 р. № 831-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua

2. Пархоменко-Куцевіл О. Інноваційні аспекти управління людськими ресурсами державної служби України. Наукові перспективи. 2023. № 6(36). URL: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-6(36)-151-162

Гнатюк А. Д.

Освітня програма «Публічне управління та адміністрування», 4 курс бакалаврату

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри національної економіки та публічного управління Королюк Т.О.

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ГРОМАДСЬКОГО КОНТРОЛЮ ТА ВІДКРИТОСТІ ВЛАДИ

Громадський контроль розглядається як інструмент громадської оцінки ступеня виконання органами влади та іншими підконтрольними об’єктами їхніх соціальних завдань. Характерні відмінності громадського контролю від будь-якого іншого виду контролю лежать у суб’єктно-об’єктній сфері і полягають у тому, що, по-перше, громадський контроль здійснюється саме громадськістю (організованою та неорганізованою), і, по-друге, що у процесі здійснення громадського контролю контролюється виконання саме соціальних завдань, безпосередньо пов’язаних із захистом і реалізацією прав і свобод громадян, задоволенням та узгодженням соціальних потреб та інтересів населення [1].

З управлінських позицій громадський контроль, як і будь-який інший контроль, є однією з функцій управління. Він здійснюється шляхом зіставлення діяльності підконтрольних об'єктів із певними соціальними нормами, обраними як еталонні, на підставі чого робиться висновок щодо відповідності цієї діяльності встановленим вимогам. Але завдання громадського контролю не зводиться лише до виявлення розходжень між заданими та фактичними результатами [1].

Громадський контроль є невід'ємною частиною механізму запобігання корупції, і хоч прямого визначення громадського контролю в українському законодавстві немає, проте його початком запровадження в сучасній Україні можна вважати прийнятий закон «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики», стаття 5 якого прямо визначає такий контроль як одну з засад внутрішньої політки у сфері формування інститутів громадського суспільства [2], Участь громадськості у формуванні та реалізації державної політики регламентується постановою Кабінету Міністрів України від 3 листопада 2010 р. № 996 «Про забезпечення участі громадськості у формування та реалізації державної політики» [3]. Також був зареєстрований законопроект «Про інформаційну відкритість органів державної влади та вищих посадових осіб України» від 15.03.1999, проте подальші етапи щодо його прийняття були відсутні [4].

Необхідність перетворення проблематики прозорості та відкритості діяльності державного управління у конкретні правові норми пояснюється наступним:

1) Перш за все через активне вживання відповідно термінології в чинному законодавстві без чіткого визначення її змісту або з наданням їй суперечливого значення, втрачається одна з ключових рис правового регулювання – визначеність.

2) По-друге, незважаючи на відсутність спеціального закону, який би врегульовував відповідні правовідносини, приймаються та надалі прийматимуться нормативно-правові акти, що регулюють окремі аспекти прозорості та відкритості в публічному управлінні. Водночас відсутність єдиного підходу до цих питань може спричинити не лише обмежене, а й викривлене їх розуміння у підзаконному нормативному полі, зокрема через використання термінології з незрозумілим змістом.

3) По-третє, міжнародні зобов'язання України щодо прийняття відповідного закону за Планом дій «Україна-Європейський Союз» та відображення цих зобов'язань у планах законопроектної роботи парламенту і уряду [5].

Попри відсутність окремого закону, що чітко регулює питання громадського контролю в Україні, у практиці відзначається активне використання інструментів, що забезпечують прозорість і підзвітність органів державної влади. Одним із важливих кроків стало створення інституту громадських рад при органах державної влади, які є тимчасовим консультативно-дорадчим органом, утвореним для сприяння участі громадськості у формуванні та реалізації державної та регіональної політики [3]. Важливою ініціативою стало також запровадження механізмів громадського контролю за використанням бюджетних коштів через публічні реєстри, платформу «Prozorro» та електронну систему декларування.

9 травня 2011 року набрав чинності Закон України «Про доступ до публічної інформації», метою якого є забезпечення прозорості та відкритості державної влади, створення механізмів реалізації права кожного на доступ до публічної інформації. З початку дії цього закону органами виконавчої влади проводиться суттєва робота щодо організаційного забезпечення доступу до публічної інформації: систематично оприлюднюється та надається інформація про свою діяльність та прийняті рішення; ведеться облік документів, що знаходяться у їхньому володінні та запитів на інформацію; облаштовані спеціальні місця для роботи запитувачів з документами чи їх копіями; розроблені форми та порядок подання запитів на інформацію; приділяється значна увага активній інформаційно-роз'яснювальній роботі серед населення про їх права, передбачені законодавством [6].

Динаміка змін у владно-громадських відносинах, що відбуваються в Україні протягом років незалежності, свідчить про невпинне віддалення влади від її першоджерела – народу. Останній, найбільш відчутний крок у цьому напрямку зроблено у 2006 році, коли депутати

майже всіх рівнів були обрані виключно на партійно-пропорційній основі. І якщо виборці не так гостро відчули віддалення від них народних представників, то на місцевому рівні втрата зв'язку між виборцями та новим депутатським корпусом відчувається дуже гостро і є, по суті, підривом інституту представницької демократії [1].

Отже, громадський контроль та відкритість влади є ключовим елементом демократичного суспільства та важливою складовою ефективного публічного управління. У процесі розбудови в Україні правової, демократичної та соціальної держави саме громадський контроль виступає чинником, що сприяє не лише підвищенню прозорості та підзвітності влади, а й розвитку громадського суспільства. Його наявність забезпечує узгодження дій влади з потребами населення, запобігає захопленню державних інституцій впливовими політичними чи економічними групами, а також дозволяє громадянам реалізовувати свої права та інтереси у рамках демократичних процедур. Проте чинне законодавство України залишає правове забезпечення інституту громадського контролю недосконалим: низка форм контролю, наприклад як громадські слухання, експертизи чи громадські ради не мають законодавчо закріплених процедур реалізації, що практично позбавляє громадян можливості впливати на ухвалення рішень. Слід прийняти спеціальний закон про громадський контроль і внести відповідні зміни до суміжних законів, що регулюють різні аспекти суспільного життя. Крім того, механізми громадського контролю повинні бути включені до статутів територіальних громад, регламентів рад та виконавчих органів, а координацію цього процесу варто покласти на громадські ради чи незалежні аналітичні центри. Необхідно передбачити санкції за ігнорування звернень суб'єктів громадського контролю та створити умови для підвищення професійного рівня громадських контролерів і запобігання зловживань з їх боку. Законодавча практика повинна зрушити акцент із формального допуску до інформації на реальне врахування суспільних потреб і настроїв у практиці управління. Лише за умови системного правового підходу, наявності політичної волі та активної громадської участі, громадський контроль може стати ефективним інструментом демократичним управлінням.

Література

1. Механізми здійснення та сутність громадського контролю. Реферат. URL : https://osvita.ua/vnz/reports/gov_reg/18434/ (дата звернення: 09.04.2025).
2. Про засади внутрішньої і зовнішньої політики : Закон України від 01.07.2010 № 2411-VI.
3. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики : Постанова Кабінету Міністрів України від 03.11.2010 № 996.
4. Про інформаційну відкритість органів державної влади та вищих посадових осіб України : Проект Закону від 15.03.1999 № 3115.
5. Законодавче регулювання: прозорість і відкритість публічного управління. Реферат. URL : https://osvita.ua/vnz/reports/gov_reg/18338/ (дата звернення: 10.04.2025).
6. Прозорі та відкриті органи виконавчої влади - це реальність!. Урядовий портал. URL : https://www.kmu.gov.ua/gromadskosti/dostup-do-publichnoyi-informaciyi/rezultati-anketuvannya-organiv-vikonavchoyi-vladi-ta-monitoringu-oficijnih-veb-sajtiv/prozori-ta-vidkriti-organi-vikonavchoyi-vladi-ce-realnist (дата звернення 10.04.2025).
7. Полінець О. П. Контроль в державному управлінні України: теоретико-організаційні питання: Автореф. дис... канд. наук з держ. управління: 25.00. 01 / Національна академія держ. управління при Президентові України. – К., 2003.
8. Про внесення змін до Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні" щодо забезпечення прозорості місцевого самоврядування : Закон України від 22.02.2024 № 3590-IX.

Новак Б. П.
Освітня програма «Публічне управління та адміністрування», 4 курс бакалаврату
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри національної економіки та публічного управління Королюк Т.О.

ЦИФРОВІЗАЦІЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

Сучасна парадигма публічного управління дедалі більше зосереджується на використанні цифрових технологій як інструментів перетворення організаційних процесів, зміцнення демократичного врядування та поліпшення комунікації між владою і громадянами. У цьому контексті цифрова трансформація місцевого самоврядування в Україні постає не тільки технічним процесом модернізації, а й стратегічним вектором розвитку, що має визначальне значення для підвищення ефективності управління та забезпечення соціальної згуртованості на локальному рівні.

Аналіз теоретичних засад цифрової трансформації засвідчує про її міждисциплінарний характер.Відповідно до концепції електронного урядування(e-governance), цифрові інструменти мають забезпечити не тільки швидке надання послуг, а й відкритість, підзвітність та залучення громадян до процесу ухвалення рішень.

Практичний стан цифрової трансформації в Україні демонструє відчутний поступу впровадженні електронних сервісів. Ініціативи на кшталт «Держава у смартфоні» та розбудова порталу «Дія» створили базову цифрову інфраструктуру для надання публічних послуг. Однак рівень цифрової зрілості органів місцевого самоврядування лишається нерівномірним. У багатьох громадах існують вагомі розриви у доступі до цифрових технологій, що пов’язано із соціально-економічною ситуацією, технічним забезпеченням та кадровим потенціалом. Наприклад, дослідження М. Чалабієвої (2020) вказує, що тільки обмежене коло громад активно застосовує системи електронного документообігу, відкриті дані або платформи електронної демократії [1].

Крім того, важливо відзначити, що цифровізація часто сприймається як процес, що має виключно технічну природу. Натомість її реалізація потребує глибоких інституційних змін. Це, зокрема, стосується необхідності оновлення нормативно-правової бази, розвитку локальних політик цифрової трансформації, а також підвищення цифрової грамотності персоналу органів місцевої влади. Як підкреслює О. Тимченко (2021), лише за умови формування повноцінної цифрової культури можливо досягти системної інтеграції нових технологій у щоденну управлінську практику [2].

Враховуючи поточні тенденції, перспективи цифрової трансформації місцевого самоврядування в Україні безпосередньо залежать від здатності держави забезпечити належну координацію між центральним та місцевим рівнями, сформувати дієвий механізм фінансування цифрових ініціатив, а також створити єдину стратегічну рамку розвитку, яка враховуватиме потреби й особливості кожної громади. Як свідчить аналітичний звіт «Громада у смартфоні» (2024), саме адаптивність, участь громадськості та наявність чіткої цифрової дорожньої карти є визначальними факторами успіху цифрової модернізації [4].

Таким чином, цифрова трансформація місцевого самоврядування повинна розглядатися не як ізольований проєкт, а як довготривалий процес структурних перетворень, що вимагає поєднання технологічних інновацій, нормативної підтримки, інституційної спроможності та активного громадянського залучення. Саме в такій інтегрованій моделі цифровізації полягає потенціал підвищення ефективності місцевого самоврядування, зміцнення демократії та побудови інноваційно спроможних громад.

Література

1. Чалабієва М. Р. Концепція «Держава у смартфоні» як форма реалізації новітньої тенденції в державному управлінні. Державне будівництво та місцеве самоврядування, 2020. https://dbmsjournal.com/2020/10/26/58/

2. Тимченко О. Цифрова трансформація публічного управління в Україні. https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2860/1/Тимченко.pdf
3. Правове регулювання цифрової трансформації інституту місцевого самоврядування. Вісник права, 2024. https://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/315062
4. Громада у смартфоні. Три цифрові інструменти для розвитку громад і регіонів. Укрінформ, 2024. https://www.ukrinform.ua/rubric-polytics/3816860-gromada-u-smartfoni-tri-cifrovi-instrumenti-dla-rozvitku-gromad-i-regioniv.html

Петров І. В.
Освітня програма «Публічне управління та адміністрування», 4 курс бакалаврату
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри національної економіки та публічного управління Федірко Н.В.

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА У СФЕРІ СЛУЖБИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: ВИКЛИКИ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПРІОРИТЕТИ ДЛЯ ВІДРОДЖЕННЯ УКРАЇНИ

Актуальність теми зумовлена трансформацією системи публічного управління в Україні: активним впровадженням реформи децентралізації влади в Україні з 2014 р., завдяки якій було розширено повноваження та відповідальність органів місцевого самоврядування, та реформою державної служби з 2015 р., метою якої є професіоналізація державного управління на основі стандартів ЄС. Логічним продовженням цих трансформацій є реформа служби в органах місцевого самоврядування, котра зі свого боку випливає із необхідності укомплектування органів місцевого самоврядування (ОМС) найбільш компетентними, досвідченими, кваліфікованими, відповідальними та відданими кадрами для ефективного і результативного здійснення органами місцевого самоврядування власних та делегованих повноважень. Водночас на втілення подальших реформ впливає російське вторгнення в Україну, через яке реалізація державної політики у сфері служби в ОМС зіштовхується із безпрецедентними викликами.

Метою дослідження є визначення актуальних викликів для державної політики у сфері служби в ОМС та обґрунтування пріоритетів у контексті повоєнного відродження України.

Державна політика у сфері служби в ОМС – це організований вплив держави на правовий і соціальний інститут служби в ОМС, що обґрунтований потребами правового врегулювання відносин у цій сфері, упорядкування типових процедур, налагодження використання інструментів, а також їх вдосконалення. Вона формується через постановку стратегічної мети та завдань (стратегічних цілей або кроків) для її досягнення, а реалізується через сукупність взаємопов'язаних механізмів (рис. 1).

Рисунок 1 – Механізми державної політики у сфері служби в ОМС

Джерело: розроблено автором.

Основу чинної нормативно-правової бази у сфері служби в ОМС складають Європейська хартія місцевого самоврядування [1], Конституція України [2], Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 № 280/97-ВР [3], Закон України «Про статус депутатів місцевих рад» від 11.07.2002 № 93-IV [4], Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 07.06.2001 № 2493-III [5], Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII [6], Постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України, Накази Національного агентства України з питань державної служби (НАДС).

Розгляд актуальних викликів та пріоритетів удосконалення механізмів реалізації державної політики у сфері служби в ОМС розпочнемо з механізму законодавчого забезпечення, викликами щодо якого є застарілість чинної нормативно-правової бази та відтермінування набрання чинності оновленим законодавством про службу в ОМС (розробляється НАДС з 2021 року і донині на виконання Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки, схваленої Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р [7]) до припинення або скасування воєнного стану в Україні. Підкреслимо, що ці виклики є наскрізним щодо всіх механізмів державної політики у сфері служби в ОМС, адже механізми, які передбачені чинним законодавством та існують наразі, загалом є недієвими через недостатній рівень їхньої нормативної визначеності та відсутність закріплених взаємозв'язків між ними, що обумовлює безсистемність державної політики у поточній формі. Отже, пріоритетами щодо механізму законодавчого забезпечення державної політики у сфері служби в ОМС у контексті післявоєнного відродження України є доопрацювання оновленого законодавства, набуття ним чинності та впровадження усіх його новацій в ОМС.

Зауважимо, що нині ні НАДС, ні жоден інший центральний орган виконавчої влади (ЦОВВ) не має статусу ЦОВВ відповідального за державну політику у сфері служби в ОМС, що є суттєвим викликом для механізму інституційного забезпечення державної політики у сфері служби в ОМС, особливо зважаючи на той факт, що в Україні відсутні органи державної влади, які контролюють законність рішень ОМС [8]. В умовах воєнного стану додатковим викликом для механізму інституційного забезпечення є руйнування адміністративних будівель та інших приміщень ОМС та загрози для них як для потенційних цілей ворожих ударів, що, безперечно, перешкоджає злагодженій роботі ОМС та потребує адаптації. Відповідно до цих викликів пріоритетами мають стати надання НАДС статусу ЦОВВ відповідального за державну політику у сфері служби в ОМС та відповідних повноважень, що мають включати збір та аналіз даних про кількісний та якісний склад службовців ОМС, стан оплати праці, використання методичних матеріалів з питань управління персоналом; налагодження координації між НАДС та ОМС з питань реалізації державної політики у сфері служби в ОМС; організація дистанційної роботи з метою збереження життя і здоров'я посадових осіб ОМС.

Стрижневим викликом для механізму добору персоналу є чинний порядок призначення на посади в ОМС: в умовах воєнного стану призначення здійснюються за рішенням керівництва ОМС та без проведення конкурсу [9], що створює сприятливий ґрунт для зловживань службовим становищем та проявів непотизму. Нині добір персоналу також ускладнений через кадровий голод у багатьох сферах, котрий зі свого боку спричинений демографічними наслідками російського вторгнення в Україну у 2022 році. Кадровий голод є додатковим викликом, що може зумовити недостатню кількість кандидатів та відсутність конкуренції при відборі на службу в ОМС на посади, підриваючи цим принцип меритократії. Крім того, потенційні кандидати на посади в ОМС можуть остерігатися працевлаштування з міркувань безпеки для власного життя, адже робота на органи державної та місцевої влади за умов війни має безпекові ризики, зважаючи на прагнення противника завдавати удари по «центрах прийняття рішень». Пріоритети для механізму добору персоналу державної політики у сфері служб в ОМС в умовах відродження України включають відновлення проведення прозорих конкурсних відборів та запуск Єдиного порталу вакансій публічної служби, котрий спростить як публікацію оголошень для ОМС, так і пошук доступних вакансій для потенційних кандидатів.

Виклики проявів непотизму, що існують при доборі персоналу в ОМС так само можуть негативно позначатися на рішеннях щодо кар'єрного зростання, оскільки, приміром, рішення про дострокове присвоєння чергового рангу службовцям ухвалюється керівництвом ОМС, а частота цих присвоєнь законодавством не визначається та не обмежується, припускаємо, що цими прогалинами можуть скористатися або вже скористалися керівники ОМС. Іще одним викликом є відсутність законодавчо закріплених зв'язків між просуванням по службі та атестацією або щорічною оцінкою, хоча результати останніх за суттю є відображенням успішності службової діяльності і повинні мати пріоритет при розгляді рішень про присвоєння чергових рангів чи рішень щодо преміювання і заохочення. Аби подолати ці виклики і гарантувати кар'єрне зростання службовцям, державна політика має зосереджуватися на забезпеченні можливостей просування по службі за результатами оцінювання і професійного розвитку, а також мобільності персоналу, тобто встановленні умов і вимог для переведення на вищі рівнозначні або нижчі посади в ОМС.

Сучасні виклики щодо механізму матеріального та соціального забезпечення виявляються при порівнянні середньомісячного посадового окладу разом із надбавкою за ранг службовців із іншими показниками (мінімальна заробітна плата, середня заробітна плата в Україні) основна заробітна плата посадових осіб МС не є конкурентоспроможною (наближена до мінімальної заробітної плати більше ніж до середньої заробітної плати в Україні), посадові оклади спеціалістів встановлюються нижче рівня мінімальної заробітної плати і потребують дофінансування преміями, через що останні втрачають своє призначення як інструмент визнання заслуг і заохочення, а система надбавок, що включає надбавки за ранг та за вислугу років, не здатна вплинути на рішення службовців, а особливо молоді, про продовження служби [3],[10]. Іще одним викликом щодо механізму матеріального та соціального забезпечення є відсутність обмежень на встановлення як розмірів фонду преміювання, так і обсягів самих премій, що, на наше переконання, легалізує розтрату бюджетних коштів, особливо з огляду на те, що ні керівництво ОМС, ні самі службовці нині не мають законодавчо закріплених обов'язків звітування про обсяг отриманих премій [3]. В умовах бойових дій на територіях громад викликами є ускладненість виплати заробітних плат, підвищення імовірності настання ризиків для життя і здоров'я, що можуть призвести до втрати працездатності або навіть до смерті службовців ОМС. Подолання цих викликів можливе через створення гідних умов оплати праці, зокрема встановленню мінімальних окладів не нижчих за рівень мінімальної заробітної плати, а також законодавчому обмеженню обсягів преміювання, аби премії використовувалися для відзначення заслуг, що, безумовно, сприятиме повоєнному відродженню інституту служби в ОМС в Україні.

Формальність поточних процедур оцінювання діяльності (атестації та щорічної оцінки) на практиці, суто рекомендаційний характер їхніх результатів, брак ефективних інструментів, як-от ключових показників ефективності та завдань (запроваджені на ДС та передбачені оновленим законодавством про службу в ОМС), та відсутність взаємозв'язків із іншими механізмами державної політики у сфері служби в ОМС (наприклад, механізмами кар'єрного зростання, матеріального та соціального забезпечення, професійного розвитку) позбавляє будь-якої реальної сили та дієвості механізм оцінювання службової діяльності, а відповідно зумовлює втрату службовцями переваг, якими могли б бути преміювання або просування по службі. В умовах війни оцінюванням взагалі можуть нехтувати, обґрунтовуючи це формальністю процедур та зайвістю такого навантаження на службовців. Повоєнне відродження вимагає зміни підходів до оцінювання службової діяльності, щоб через постійне удосконалення виконання службовцями своїх обов'язків формувати довіру до інституту служби в ОМС, а саме: забезпечення впливу результатів оцінювання на кар'єрне зростання, преміювання та інші заохочення, а також розробка та застосування гнучких інструментів оцінювання ефективності в умовах змінної безпекової ситуації.

Професійний розвиток службовців ОМС може не розглядатися як необхідність під час війни, одначе, на нашу думку, здобуття нових знань та компетентностей навпаки є як ніколи потрібним та доцільним, адже службовцям бракує навичок для розбудови взаємодії та надання

послуг громадянам, зокрема внутрішньо переміщеним особам, ветеранам, родичам загиблих чи постраждалим внаслідок війни; не вистачає вмінь кризового управління та знань щодо державної політики відновлення. Переконані, що створення мережі освітніх центрів на регіональному рівні, яку координуватиме НАДС має бути пріоритетом державної політики у сфері служби в ОМС щодо механізму професійного розвитку в умовах післявоєнного відновлення.

Зважаючи на те, що механізм бюджетування безпосередньо пов'язаний із усіма іншими механізми державної політики у сфері служби в ОМС, виклики щодо цього механізму можуть позначатися на загальній ефективності державної політики у сфері служби в ОМС. Ключовим викликом для механізму бюджетування державної політики у сфері служби в ОМС є зменшення видатків на забезпечення функціонування ОМС, яке може мати різні причини, наприклад, зменшення загальних доходів ОМС, пріоритетне фінансування оборонних та гуманітарних потреб тощо. Зменшення видатків на функціонування ОМС може негативно позначитися на їхній організаційній структурі та чисельності штату: або посади скорочуватимуться через брак фінансування, або службовці залишатимуть роботу через неконкурентну заробітну плату. Для впровадження новацій нового законодавства, а також реалізації усіх вищезазначених пріоритетів необхідним є створення державних програм підтримки кадрової спроможності громад як окремого напрямку подолання наслідків російського вторгнення в Україну.

Отже, поки діє чинне законодавство про службу в ОМС, управління персоналом в ОМС здійснюється за стандартами минулих десятиліть, які вже не відповідають сучасним потребам, а повномасштабна війна впливає створюючи додаткові виклики для всіх механізмів реалізації державної політики у сфері служби в ОМС. Пріоритети післявоєнного відродження об'єднані загальною метою – формуванням цілісної, стійкої та сучасної моделі інституту служби в ОМС, у центрі якої має бути людина – службовець ОМС, здатний діяти ефективно, етично та професійно в умовах відбудови й розвитку громад. Комплексна реалізація визначених пріоритетів дозволить забезпечити стійкість, ефективність та легітимність місцевої влади, що є необхідною умовою для успішного відновлення територій та відбудови державності в Україні.

Література

1. Європейська хартія місцевого самоврядування : Хартія Ради Європи від 15.10.1985 : станом на 16 листоп. 2009 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text (дата звернення: 20.05.2025).
2. Конституція України : від 28.06.1996 № 254к/96-ВР : станом на 1 січ. 2020 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text (дата звернення: 20.05.2025).
3. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР : станом на 5 берез. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text
4. Про статус депутатів місцевих рад : Закон України від 11.07.2002 № 93-IV : станом на 8 січ. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/93-15#Text (дата звернення: 20.05.2025).
5. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 07.06.2001 № 2493-III : станом на 1 серп. 2021 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text (дата звернення: 20.05.2025).
6. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII : станом на 1 січ. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text (дата звернення: 20.05.2025).
7. Деякі питання реформування державного управління України : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р : станом на 23 груд. 2022 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-р#Text (дата звернення: 20.05.2025).

8. Забезпечення законності рішень органів місцевого самоврядування: коли, як і навіщо? Підсумки обговорення. Децентралізація в Україні. URL: https://decentralization.ua/news/18554 (дата звернення: 20.05.2025).

9. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389- VIII : станом на 8 лют. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text (дата звернення: 20.05.2025).

10. Про упорядкування структури та умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади, органів прокуратури, судів та інших органів : Постанова Каб. Міністрів України від 09.03.2006 № 268 : станом на 27 лют. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/268-2006-п#Text (дата звернення: 20.05.2025).

11. Про затвердження Типового положення про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування : Постанова Каб. Міністрів України від 26.10.2001 № 1440 : станом на 18 серп. 2017 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1440-2001-п#Text (дата звернення: 20.05.2025).

ПЛАТФОРМА ІННОВАЦІЙНІ УПРАВЛІНСЬКІ ПРАКТИКИ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Анненкова Ю.Г.
ОП «Менеджмент бізнес-організацій», 4 курс
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна
Науковий керівник – д.п.н., старший дослідник, професор кафедри менеджменту Баніт О.В.

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО МОДЕРНІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ

Аграрний сектор України є ключовою складовою економіки, проте для підтримання конкурентоспроможності в умовах глобалізації та цифрової економіки він потребує інноваційної модернізації бізнес-процесів. Сучасні трансформації особливо актуалізують проблему підвищення ефективності управління аграрними підприємствами в умовах стрімкого розвитку цифрової економіки. Застосування цифрових технологій здатне істотно підвищити продуктивність, стійкість та конкурентоспроможність аграрних підприємств [3]. Водночас цифровізація агробізнесу в Україні поки що розвинена недостатньо, адже аспекти диджиталізації та реалізації її потенціалу в аграрних підприємствах все ще не напрацьовані в достатній мірі [2]. Відповідно, впровадження новітніх технологій в аграрний сектор є актуальним завданням для забезпечення його довгострокового розвитку.

Метою дослідження є аналіз та узагальнення інноваційних підходів до модернізації бізнес-процесів в аграрному секторі України. Зокрема, зосередимось на цифровій трансформації управління агробізнесом, автоматизації процесів, використанні технологій Big Data, Інтернету речей (IoT) та інших сучасних рішень.

Відповідно до пріоритетних напрямів цифровізації аграрних підприємств, які визначаються наукою, ключовими складовими є автоматизація бізнес-процесів, удосконалення систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), інтеграція інформаційних технологій у діяльність та впровадження інноваційних технологій, таких як IoT і штучний інтелект [3]. Ставиться завдання виявити, як саме перелічені інноваційні рішення можуть модернізувати існуючі бізнес-процеси аграрних підприємств України. Також розглядаються очікувані ефекти від впровадження цих рішень (економічна ефективність, підвищення продуктивності, якість та стійкість виробництва) та окреслюються основні виклики на шляху цифрової трансформації аграрного сектору.

Одним із наріжних напрямів модернізації агробізнесу є цифровізація управлінських та виробничих процесів. Автоматизація рутинних операцій і запровадження цифрових систем управління (ERP, CRM, електронний документообіг) дозволяють підвищити оперативність та прозорість бізнес-процесів. Дослідження підтверджують, що впровадження цифрових систем менеджменту на вітчизняних аграрних підприємствах забезпечує покращення координації та ефективності роботи [2]. Зокрема, автоматизація бізнес-процесів та інтеграція інформаційних систем сприяють зниженню бюрократичного навантаження і прискоренню обміну даними [1]. Наприклад, державна інформаційна система «Державний аграрний реєстр» (ДАР) вже інтегрується з іншими реєстрами для спрощення взаємодії між державою та аграрним бізнесом, а подальша цифровізація аграрного сектору передбачає автоматизацію обміну даними та мінімізацію ручних процедур [1].

Так, «Миронівський хлібопродукт» ще у 2015 році ініціював проєкт повної відмови від паперового документообігу та побудови єдиної цифрової екосистеми управління виробництвом і сервісами. У межах цього проєкту впроваджено ERP-систему для автоматизації виробничого планування та обліку, інтегровану CRM-платформу для роботи з клієнтами, а також цифрові модулі, що забезпечують моніторинг операцій у реальному часі (склад, логістика, якість продукції). У 2017 році «Астарта» створила власну IT-компанію AgriChain, що розробила єдину цифрову платформу управління агробізнесом. Система AgriChain автоматизує ключові процеси: реєстрацію та моніторинг земельного банку, планування агротехнічних операцій, візуалізацію стану посівів, управління запасами та логістикою. З 2020 платформа доступна й іншим агровиробникам як SaaS-рішення [1]. Kernel Group запустила проєкт OpenAgrobusiness, у рамках якого застосовує інструменти штучного інтелекту та супутникового моніторингу для автоматизованого аналізу стану полів. AI-модулі обробляють дані космічної зйомки та мультиспектральних дронів, даючи змогу прогнозувати врожайність і виявляти проблемні ділянки за кілька місяців наперед

Кожен із наведених прикладів ілюструє, як українські лідери аграрного ринку використовують цифрові рішення (ERP/CRM, IoT-датчики, AI-аналітику, супутниковий моніторинг) для оптимізації операцій, зниження витрат та підвищення прозорості бізнес-процесів. Таким чином, цифрова трансформація управління охоплює всі рівні – від польових операцій до обліку, збуту та логістики – формуючи єдине інформаційне середовище підприємства. Це закладає основу для прийняття обґрунтованих рішень на основі даних та оперативного реагування на зміни ринкового середовища.

Сучасний аграрний бізнес генерує великі масиви даних – від метеорологічних показників і стану ґрунтів до показників врожайності та ринкових цін. Технології Big Data дають змогу зібрати, зберігати та аналізувати ці різнорідні дані, виявляючи приховані закономірності для оптимізації процесів. В умовах цифрової економіки виникає можливість будувати прогнозні моделі на основі великих даних, що особливо важливо для планування посівів та управління ризиками (приміром, передбачення врожаїв за погодними трендами). За допомогою сучасних аналітичних інструментів агрокомпанії можуть моделювати різні сценарії виробництва та збуту, тим самим приймаючи більш обґрунтовані рішення. Впровадження елементів штучного інтелекту (AI) додатково підсилює аналітичні можливості: AI-алгоритми здатні обробляти великі масиви аграрних даних у реальному часі і надавати рекомендації щодо оптимізації. Використання штучного інтелекту для аналізу ринку, прогнозування врожаїв та планування підтримки фермерів вже визнається одним із важливих напрямів цифровізації агросектору на державному рівні [1]. Наприклад, на основі великих даних та AI можна оптимізувати структуру посівів під прогнозовані кліматичні умови чи ринковий попит, що підвищує стійкість бізнесу до коливань. Отже, впровадження Big Data-аналітики дає змогу модернізувати інформаційно-аналітичний блок бізнес-процесів: замість інтуїтивних рішень аграрії отримують інструменти для науково обґрунтованого менеджменту, що веде до зростання продуктивності та зниження витрат.

Значні можливості для модернізації бізнес-процесів відкриває Інтернет речей – мережа датчиків та підключених пристроїв, які збирають інформацію прямо з полів і ферм. IoT-рішення вже використовуються у рослинництві для моніторингу в реальному часі стану ґрунту, погоди, посівів тощо, що дає можливість оперативно реагувати на потреби культур [4]. Наприклад, датчики вологості ґрунту дозволяють точно визначати, коли і скільки води потребують рослини, а автоматизовані системи поливу на основі цих даних забезпечують оптимізацію зрошення. Це сприяє підвищенню врожайності та ефективному використанню водних ресурсів, мінімізуючи їх перевитрати [4]. Інша сфера застосування IoT – тваринництво: сенсори на фермах відстежують стан здоров’я, активність та споживання кормів тваринами. Згідно з дослідженнями, використання таких цифрових інструментів, як мобільні додатки для управління фермою та прості IoT-системи моніторингу, підвищує продуктивність тваринництва, якість продукції й загалом оптимізує процеси управління господарством. Наприклад, RFID-мітки та смарт-нашийники для великої рогатої худоби дають змогу

відстежувати місцезнаходження і стан тварин, автоматизовані системи годування точно видають раціони, а датчики контролю мікроклімату підтримують оптимальні умови утримання. У рослинництві ж поєднання мережі сенсорів (ґрунтових, погодних тощо) із програмним забезпеченням для аналізу дозволяє реалізувати концепцію «точного землеробства» – коли кожна ділянка поля отримує рівно стільки ресурсів, скільки їй потрібно для максимальної віддачі. У результаті IoT-технології роблять аграрні процеси більш прозорими та керованими: фермери отримують дані про ключові параметри виробництва в режимі реального часу і можуть негайно вживати заходів або налаштовувати процеси. Це якісно підвищує рівень контролю над виробництвом та знижує залежність результатів від людського фактору.

Таким чином, можна констатувати, що інноваційні технології – від автоматизації через ERP/CRM та аналітики Big Data до IoT-датчиків – радикально підвищують продуктивність, прозорість і стійкість агробізнесу. Синергія цих рішень дає економічні, соціальні й екологічні вигоди. Водночас повномасштабна диджиталізація потребує розвитку цифрової інфраструктури, підготовки ІТ- та агрокадрів і фінансової підтримки. Стратегічні інвестиції та державна політика цифровізації є ключем до успішної трансформації аграрного сектору України.

Література

1. Жураковська Л., Русан В. Аналітична доповідь Національного інституту стратегічних досліджень. Ключові виклики для аграрного сектору та основні завдання державної аграрної політики на 2025 рік. Київ, 2024. 48 с.
2. Кобернюк С. О., Карпенко В. Л. Напрями цифровізації маркетингу аграрних підприємств. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 204–212. https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.204.212
3. Коляденко С., Дзісь О., Гайдей В. Перспективні напрями цифровізації аграрних підприємств у контексті економічної безпеки. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-84
4. Юрчук Н. П., Кіпоренко С. С. Цифровізація сільського господарства: виклики і можливості для фермерських господарств. Агросвіт. 2024. № 19. С. 53–62. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.19.53

Безп'ятий Ф.М.
ОП «Менеджмент бізнес-організацій», 4 курс
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – к.е.н., професор кафедри менеджменту Шерцньова З.Є.

ВІТЧИЗНЯНИЙ І ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНОЮ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

Управління стратегічною інноваційною діяльністю виступає ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності національних економік в умовах динамічного науково-технічного прогресу, цифровізації та глобалізації. Вивчення зарубіжного досвіду управління інноваціями, а також критичний аналіз вітчизняної практики дозволяє виявити системні розбіжності, а також окреслити напрями адаптації успішних підходів до українського контексту. Станом на 2024 рік, Україна, попри значний людський капітал та науковий потенціал, демонструє відставання у формуванні стійкої інноваційної екосистеми, що підтверджується кількісними показниками.

Важливо детально розглянути відмінності у стратегічному фокусі інноваційної діяльності, які формують основу інноваційної політики країни та визначають її роль у глобальних технологічних трансформаціях. В українському контексті інноваційна діяльність, як правило, носить характер інерційного відтворення – вона полягає в модернізації наявного виробничого та технологічного потенціалу, а також у локалізації й адаптації вже розроблених за кордоном технологій. Такий підхід обмежує можливість досягнення проривних результатів, оскільки не передбачає створення унікальних рішень, які здатні змінити структуру ринку або створити нові ринкові ніші. Це пояснюється низкою факторів – зокрема, відсутністю довгострокової інноваційної стратегії, недостатнім рівнем ризик-орієнтованого фінансування, а також обмеженим зв'язком науки з виробництвом.

Натомість у країнах ОЕСР та провідних економіках Азії – таких як Південна Корея, Японія та Китай – інноваційні стратегії мають чітко виражений проактивний і проривний характер. Основна увага приділяється так званим breakthrough-інноваціям (або радикальним інноваціям), які не просто вдосконалюють існуючі процеси, а створюють нові технологічні парадигми. Це, зокрема, стосується таких напрямів, як штучний інтелект, біотехнології, відновлювана енергетика, автономний транспорт тощо. Системність, фінансова підтримка та міжсекторальна координація забезпечують високий рівень комерціалізації результатів НДДКР (науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт) та сприяють зростанню національного ВВП через інновації.

За даними Global Innovation Index 2023, Україна посіла 55 місце з 132 країн, що хоча й демонструє певне збереження інноваційного потенціалу (особливо в категорії «людський капітал та дослідження»), проте відображає значну відстань до лідерів рейтингу. Для порівняння: Південна Корея – 10 місце, Німеччина – 8, США – 3, а Швейцарія вже 13 років поспіль очолює рейтинг (1 місце у 2023 році). Цей розрив є результатом не лише економічних ресурсів, а й ефективності стратегічного управління інноваціями, включно з національними пріоритетами, інституційною підтримкою та інтеграцією науки у виробництво [1; 2].

Інструменти підтримки інноваційного розвитку демонструють глибокий дисбаланс між країнами з розвиненою економікою та Україною. Національна система фінансування інновацій базується переважно на державних програмах, грантах та пільгах, обсяг яких є обмеженим. Наприклад, у 2023 році витрати України на R&D становили лише 0,3% від ВВП, що втричі менше за середній показник ЄС (близько 2,3% ВВП) і в п'ять разів менше, ніж у Південній Кореї (4,9% ВВП). У країнах ОЕСР функціонують розгалужені венчурні фонди, бізнес-акселератори, стартап-гранти, а частка приватних інвестицій у наукові дослідження перевищує 60%.

Роль держави в управлінні інноваційною системою значною мірою впливає на ефективність реалізації стратегічних проєктів. В Україні, попри наявність інституцій (Міністерство освіти і науки, Національний фонд досліджень, агенції інновацій), політика у сфері інновацій залишається фрагментарною, не має чіткої довгострокової стратегії та координації між суб'єктами. Натомість у країнах ЄС, США та Ізраїлі впроваджуються національні інноваційні стратегії з горизонтальним управлінням, що охоплюють освітній сектор, приватний бізнес, науку та урядові інституції. Як приклад, програма Horizon Europe (2021–2027) має загальний бюджет понад 95 млрд євро, спрямований на стимулювання інновацій у пріоритетних сферах.

Управлінські підходи до реалізації інноваційної діяльності. Вітчизняна практика характеризується домінуванням короткострокового планування, що не дозволяє сформувати стійкі інноваційні траєкторії. Часто інноваційні проєкти реалізуються без системного проєктного управління, з недостатнім використанням сучасних методик (наприклад, Design Thinking, Lean Innovation, Stage-Gate). У розвинених країнах управління інноваціями впроваджується через інноваційні хаби, кластери та науково-дослідницькі платформи, що базуються на взаємодії між академічним середовищем, бізнесом і владою. У США таких кластерів налічується понад 400, зокрема Кремнієва долина, Research Triangle Park, Kendall Square тощо [1; 3].

Нарешті, інноваційна інфраструктура є визначальним чинником успішного інноваційного циклу. Україна має лише декілька повноцінних технопарків (зокрема, «Київський політехнічний технопарк», «Інноваційний кампус» UNIT.City), що не задовольняють загальнонаціональний попит. У той час як у Німеччині функціонує понад 80 наукових парків, а в Китаї – понад 1500 інноваційних зон розвитку. У таких зонах стартапи отримують доступ до інфраструктури, менторської підтримки, податкових стимулів і пільгового кредитування, що значно підвищує їх шанси на успіх.

Таким чином, порівняльний аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду управління стратегічною інноваційною діяльністю виявляє системні відмінності як в ідеології інновацій, так і в організаційних механізмах. Україні необхідно переглянути поточні підходи, посилити координацію державної політики, стимулювати залучення приватних інвестицій, а також запозичити та адаптувати ефективні міжнародні практики. Українським підприємствам необхідно впроваджувати ефективні механізми обґрунтування та виконання інноваційних стратегій різного типу з урахуванням їх організаційно – правових форм та галузевих особливостей в умовах воєнного стану. Лише за умов створення системної інноваційної інфраструктури та стратегічного менеджменту інновацій можливо досягти конкурентоспроможності на глобальному рівні.

Література

1. World Intellectual Property Organization (WIPO). (2023). Global Innovation Index 2023. URL: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2023/ua.pdf

2. Грабчук І., Бугайчук В., Аляб'єва В. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-84

3. Тесленок І., Квач Ю. Особливості розробки інноваційної стратегії підприємства. *Управління змінами та інновації*. 2021. № 2. С. 71–76. https://doi.org/10.32782/CMI/2021-2-12

Глагола М.О.
ОП «Менеджмент бізнес-організацій», 4 курс
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – д.п.н., старший дослідник, професор кафедри менеджменту
Баніт О.В.

КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ ДО КРИЗОВИХ ЯВИЩ

Сучасні умови повномасштабної війни в Україні ставлять бізнес-структури перед безпрецедентними викликами, що охоплюють всі сфери економічної діяльності. В умовах високої невизначеності та зростання ризиків, а також втрат логістичних ланцюгів і виробничих потужностей, виникає потреба у переосмисленні стратегій управління та подальшого розвитку. Це особливо стосується бізнес-організацій, які працюють у правовій сфері, оскільки попит на юридичні послуги чутливий до змін зовнішнього середовища. Він характеризується зниженням платоспроможності клієнтів та зміною у структурі запитів. Постає необхідність вирішення нових питань, пов'язаних із зростанням попиту на специфічні правові послуги, пов'язані з війною, захистом прав власності та міграційними процесами. У зв'язку з цим, актуальність дослідження зумовлена нагальною потребою у створенні комплексного підходу до адаптації юридичних фірм до кризових явищ, забезпечення їх стабільності та конкурентоспроможності шляхом аналізу економічного середовища, раннього моніторингу

ризиків, впровадження сучасних методів управління та реалізації стратегій довгострокового розвитку.

Мета дослідження – виявити складові комплексного підходу до адаптації юридичних компаній до кризових умов і проаналізувати реалізацію цього підходу на прикладі ТОВ «Юридична компанія «АРМАДА».

У контексті сучасних викликів надзвичайно динамічного середовища функціонування ТОВ «Юридична компанія «АРМАДА», як учасник ринку юридичних послуг, має забезпечити впровадження різноманітних механізмів адаптації до нових реалій. У зв'язку з цим важливими постають питання застосування комплексного підходу до управління адаптацією бізнес-організації до кризових явищ. Такий підхід передбачає реалізацію концепцій антикризового управління, стратегічного планування та управління ризиками, а також маркетингового аналізу методів розвитку компанії з метою підвищення її гнучкості та здатності оперативно реагувати на зовнішні зміни.

Проблематика антикризового управління підприємствами була предметом досліджень багатьох науковців, серед яких варто виділити Т. Чаркіну, Л. Лігоненка, О. Стешенка, В. Масалигіна, О. Гудзя, Б. Москвіна та Л. Марценюк. Автори О. Вітюк, І. Сметанюк, А. Причепа, В. Бугай акцентували увагу на важливості адаптації антикризових стратегій до життєвого циклу підприємства. Аналіз наукових джерел вказаних авторів дозволяє стверджувати, що комплексний підхід у системі кризового менеджменту репрезентує багатокомпонентну інтегровану модель управління, що всебічно охоплює всі фази життєвого циклу кризового явища — від передкризової діагностики до посткризового відновлення. Комплексний підхід ґрунтується на принципах системності й адаптивності, що забезпечує ефективне функціонування організації в умовах нестабільного зовнішнього середовища [5]. Такий підхід передбачає не лише концентрацію ресурсів та оперативне реагування на загрози, а й превентивне планування потенційних ризиків з урахуванням специфіки внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства.

Серед ключових складових комплексного підходу можна виокремити всебічний аналіз внутрішніх та зовнішніх чинників для формування антикризових стратегій. Також необхідним є створення спеціалізованих координаційних структур, реалізація алгоритмів дій на кожному етапі кризи та інтеграцію стратегічного та оперативного управління. Застосування цього підходу дозволяє поєднувати довгострокове планування із гнучкими оперативними рішеннями, підвищуючи адаптивність і стійкість підприємства до кризових явищ [4]. Таким чином, комплексний підхід у кризовому менеджменті виступає методологічною основою для забезпечення стійкого функціонування бізнес-компаній в умовах непередбачуваності, високої турбулентності та стратегічної невизначеності.

Також аналіз наукової літератури дозволяє окреслити кілька ключових концепцій антикризового управління. Зокрема Л. Лігоненко розглядає антикризове управління як постійно організований процес, спрямований на своєчасне виявлення та подолання кризових явищ з метою збереження життєздатності підприємства [2, с. 57]. У кризових умовах стратегічне планування є тим інструментом стабілізації, що забезпечує спрямованість організації на досягнення довгострокових цілей в умовах змінного зовнішнього середовища. Ефективне стратегічне планування повинно бути поєднане з управлінням ризиками, яке охоплює ідентифікацію, оцінювання, моніторинг та мінімізацію ризиків на всіх рівнях управлінської ієрархії.

В межах дослідження встановлено, що в умовах високої невизначеності бізнес компанії повинні здійснити маркетинговий аналіз діяльності підприємства, основа мета якого полягає в зборі, систематизації та узагальнені інформації для прийняття науково-обґрунтованих рішень. Об'єктом такого аналізу є, з одного боку – реальні ринкові процеси, включно з споживачами та конкурентами, а з іншого – виробничі та економічні можливості підприємства по продукуванню конкретних послуг. Предметом маркетингового аналізу в цьому сенсі розуміють оперативну і стратегічну маркетингову діяльність підприємства, тобто ті процеси і явища, які розглядаються на якийсь момент часу, а також у своєму постійному розвитку [1].

До завдань маркетингового аналізу також відносять кількісні визначення можливих резервів; підвищення ефективності маркетингу на наступний період; розробку конкретних заходів по реалізації виявлення можливостей покращення маркетингової діяльності; організаційне забезпечення маркетингових структур необхідною інформацією для корегування маркетингової стратегії та кількісної оцінки маркетингових ризиків [3, с. 69].

Після виконання маркетингового аналізу зовнішнього середовища розробляється адаптивна модель управління бізнес-організацією, яка найкраще відповідає умовам подальшого розвитку та передбачає постійне оновлення управлінських підходів відповідно до змін зовнішнього середовища. Така модель базується на інтеграції стратегічного мислення, оперативного аналізу ситуації та готовності до гнучкої перебудови організаційних структур.

У межах дослідження, присвяченого управлінню адаптацією бізнес-організації до кризових явищ на прикладі ТОВ «Юридична компанія «АРМАДА», було з'ясовано, що здатність компанії ефективно функціонувати в умовах воєнного стану та економічної нестабільності значно залежить від її спроможності швидко реагувати на зовнішні виклики, переосмислювати управлінські підходи й запроваджувати комплекс антикризових заходів. В умовах війни, зростаючої невизначеності, ризиків і конкуренції, компанія зіткнулася з низкою викликів, таких як зниження платоспроможності клієнтів, зміни у структурі запитів, необхідність цифрової трансформації послуг, а також зростання попиту на специфічні правові послуги, пов'язані з підприємницькою діяльністю.

У випадку ТОВ «Юридична компанія АРМАДА» адаптивна модель реалізується через регулярний перегляд бізнес-процесів, впровадження інноваційних рішень, а також посилення консалтингового та аналітичного компонентів діяльності. Високий рівень гнучкості є запорукою адаптації підприємства до кризових умов. Оскільки у кризових умовах маркетинговий аналіз відіграє визначальну роль у формуванні релевантних стратегій розвитку, компанія «АРМАДА» здійснила глибоке маркетингове дослідження ринку правових послуг. Було зроблено аналіз конкурентного середовища, ідентифікацію змін у клієнтських запитах та адаптацію маркетингових стратегій до нових реалій. Зокрема, було здійснено цифрову трансформацію частини правових продуктів та переорієнтовано комунікаційні канали на онлайн-платформи.

Також ТОВ «Юридична компанія «АРМАДА» відповіла шляхом реалізації низки стратегічних ініціатив, спрямованих на стабілізацію операційної діяльності та забезпечення гнучкості бізнес-процесів. Зокрема, серед ключових заходів впроваджено гібридну модель роботи, здійснено активізацію онлайн-комунікацій, адаптацію правових продуктів до нових умов – цифровізовано частину послуг, переорієнтацію маркетингових стратегій відповідно до актуальних правових потреб клієнтів, таких як військові, податкові, трудові та договірні питання, а також підвищення якості аналітичної та консалтингової підтримки.

Компанія «АРМАДА» продемонструвала здатність до оперативної трансформації бізнес-процесів, зокрема шляхом впровадження гібридної моделі роботи, цифровізації послуг та зміни організаційної структури для забезпечення швидкого реагування на запити клієнтів у контексті воєнного стану та економічної нестабільності. Компанія створила програму фінансового оздоровлення, яка забезпечила ефективне управління грошовими потоками, скорочення витрат і підвищення фінансової стійкості. Крім того, регулярний перегляд стратегічних пріоритетів у відповідь на динамічні зміни зовнішнього середовища забезпечив збереження конкурентних переваг і адаптацію до нових економічних реалій.

Ефективне управління адаптацією до кризових явищ вимагає інтеграції антикризових заходів із сучасними маркетинговими підходами та стратегічним мисленням. Компанія приділила значну увагу маркетинговим дослідженням, які включали аналіз ринку правових послуг, оцінку реальних та потенційних конкурентів, ідентифікацію запитів споживачів та визначення можливості впровадження інновацій і технологій для підвищення ефективності своєї діяльності і пристосувала свою пропозицію до актуальної ситуації.

Розробка програми фінансового оздоровлення як складової частини бізнес-плану стала важливою частиною загального механізму управління. Це дало змогу чітко визначити напрямки стабілізації, оптимізувати структуру витрат, поліпшити оборотність коштів і,

врешті-решт, зміцнити фінансову стійкість підприємства. Паралельно компанія періодично переглядала свою виробничу стратегію, беручи до уваги зміни у зовнішньому середовищі, нові ризики та наявні можливості, що забезпечувало актуальність прийнятих рішень.

Така діяльність дозволила компанії не лише зберегти свою позицію на ринку, удосконалити механізми управління ризиками, які дозволили точніше прогнозувати розвиток подій та мінімізувати потенційні збитки й підвищити рівень довіри клієнтів. Дослідження засвідчило, що впровадження з акцентом на маркетингову орієнтацію сприяє підтриманню конкурентоспроможності навіть за умов значного зниження ділової активності, зміни клієнтських запитів і зростання ризиків.

Таким чином, результати дослідження демонструють, що комплексний підхід до адаптації, який об'єднує такі елементи, як антикризове управління, маркетинговий аналіз, стратегічне планування та управління ризиками, є дієвим інструментом для забезпечення життєздатності та сталого розвитку бізнес-організації в умовах кризи. Загалом досвід ТОВ «Юридична компанія «АРМАДА» підтверджує, що здатність підприємства до адаптації в умовах кризи значною мірою залежить від гнучкості управлінської моделі, застосування маркетингового аналізу ситуації, ефективного управління ризиками та впровадження інноваційних рішень. Це дає можливість не лише виживати у складних умовах, а й створювати передумови для подальшого розвитку в посткризовий період. Цей досвід може слугувати прикладом ефективної трансформації управлінських рішень в умовах високої нестабільності, що є актуальним для багатьох підприємств, котрі прагнуть вижити й розвиватися під час воєнного стану.

Література

1. Костючеко Л.В., Мазур М.М. Застосування маркетингового аналізу при прийнятті управлінських рішень. Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Серія : Економіка і управління. 2013. Вип. 25. С. 237–244.
2. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: підручник. Київ : Нац. торг.-екон. ун-т, 2015. 824 с.
3. Маркетинговий аналіз : навчальний посібник / за ред. д.е.н., проф. В.В. Липчука. Київ : Академвидав, 2008. 216 с.
4. Шапуров О.О. Формування концепції антикризового управління на основні взаємодії системи латентних процесів та системи діагностики явних загроз. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 23. С. 35-40. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/23_2013/9.pdf
5. Шульга А.О. Напрями удосконалення системи стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 25. С. 110–113. DOI: https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.18

Глущук В.В.
ОП «Менеджмент бізнес-організацій», 4 курс
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри менеджменту Голіонко Н.Г.

ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

Існує багато підходів до управління цифровою трансформацією бізнес-організації, адже по-різному з'являються ідеї, надходять ресурси та різні зрушення провокують цифрові зміни. Для того, щоб ефективно управляти інноваціями, можна застосувати цикл менеджменту, а конкретніше функції планування, організації, мотивації та контролю.

На перших етапах процесу цифрової трансформації є важливим визначити напрями вдосконалення та необхідні для цього технології. План – основа успішних змін. Скласти покрокову інструкцію недостатньо, компаніям необхідно провести комплексний аналіз всієї бізнес-архітектури та середовища і лише потім, оцінивши поточний стан, шукати точки росту та можливості до вдосконалення [1]. Аналіз бізнес-архітектури включає в себе аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. Для того, щоб якісно підійти до аналізу макросередовища, часто використовується інструмент PEST або PESTEL аналізу. Ця методика дозволяє оцінити, як впливають на існування компанії зовнішні чинники: політичні (війни, державне регулювання, торгові бар'єри), економічні (рівень інфляції, валютний курс), соціальні (рівень доходів, вікові та гендерні особливості, спосіб життя), технологічні фактори (науково-технічний потенціал, автоматизація, інноваційний рівень), екологічні (клімат, рельєф, стихійні лиха), законодавство (державні реформи, дозволи, митні бар'єри). Проаналізувавши як можуть вплинути ці фактори на цифрову трансформацію, можна припустити, які наслідки матиме вплив зовнішнього середовища на темпи, напрями та ефективність цифрової трансформації в організації. Наприклад, політична нестабільність чи воєнні дії можуть унеможливити доступ до інфраструктури або обмежити фінансування у цифрові проєкти, тоді як державні програми з підтримки цифровізації, навпаки, можуть стимулювати активне впровадження новітніх технологій. Щодо мікросередовища, то тут варто враховувати вплив всіх стейкхолдерів: постачальників, споживачів, клієнтів, партнерів тощо. Це дозволить виявити сильні та слабкі сторони організації, її ступінь готовності до цифрової трансформації. Також буде доцільним звернути увагу на такі аспекти:

—Організаційна структура в компанії: застаріла ієрархічна структура, може ускладнити процес цифровізації, адже вимагає максимальної гнучкості та адаптивності, тому що це може уповільнювати процес впровадження інновацій.

—Стан поточних бізнес-процесів: в цьому випадку можна розподілити процеси на ключові категорії, що сприяють досягненню стратегічних цілей організації. Наприклад, основні, процеси управління та забезпечувальні.

—Оцінити стан та можливості IT-інфраструктури: які технології вже використовуються, позитивні та негативні аспекти існуючого IT-ландшафту, процеси, які можна оцифрувати та модернізувати, знизивши витрати на їх забезпечення.

—Поточна та необхідна кількість ресурсів: при плануванні слід врахувати, що цифрова трансформація вимагає великих вкладень особливо, на початкових етапах.

—Організаційна культура та готовність до змін: якщо персонал не проявляє ініціативу участі в цифрових змінах, то крах трансформації неминучий. Наявність спільної мети – ключ до успішної трансформації. Тому важливо пояснити на ранніх етапах працівникам, з якою метою вводяться зміни та підвищувати їх рівень компетенцій.

У висновку, на етапі планування можуть змінитися пріоритети, враховуючи нові бізнес-потреби, а також проявитись недоліки, які можуть стати перешкодою для трансформації. Також окрему увагу слід приділити розробці дорожньої карти трансформації, яка містить конкретні дії, дедлайни, відповідальних осіб і ключові показники ефективності (KPI).

Наступним кроком є організація роботи з цифрової трансформації. Цей процес передбачає створення проєктної команди, розподіл функціональних ролей, а також налагодження внутрішніх комунікацій та моніторингу ефективності впроваджених рішень. Існує два методи організації роботи: перший полягає в тому, що керівник віддає наказ цифровізувати або всі, або окремі бізнес-процеси. В цьому випадку відповідальна команда збирає всю необхідну інформації та готує варіанти, як можна інтегрувати технології в діяльність компанії. Топ-менеджер в свою чергу приймає остаточне рішення та вносить свої корективи. В другому випадку керівник як лідер компанії бере безпосередню участь у всіх процесах трансформації, він управляє процесом цифровізації, дотичний до всіх дій, які відбуваються, та разом з командою удосконалює свою компанію. Порівнявши цих два методи, можна зробити висновок, що лише справжній лідер може привести свою компанію до успішної цифрової

трансформації, тому другий сценарій є більш оптимальним та має більше шансів на високі результати.

Послідовно переходимо до функції мотивації. Як вже згадувалось у внутрішньому середовищі, персонал – драйвер змін в компанії. Успішність цифрової трансформації значною мірою залежить від рівня вмотивованості працівників, а саме: їх готовності до навчання, оновлення або зміни методів організації роботи. Суть цієї функції полягає у формуванні системи внутрішніх стимули, з метою заохочення участі персоналу у розробці і впровадженні нових ідей та змін. Важливо розробити ефективну структуру стимулів, а саме: матеріальних (грошових винагород за хороші результати, премії за нові ідеї тощо) та нематеріальних (системи внутрішнього навчання та сертифікації, визнання досягнень у цифрових проєктах, якісний зворотній зв'язок від керівників). Отже, мотиваційна складова є рушієм трансформації, адже впроваджені технології можуть ефективно функціонувати лише під керуванням людей [2].

На завершальній стадії проводиться контроль за результатами та оцінка ефективності впровадження технологічних змін. На цьому етапі визначається наскільки результати відповідають поставленим на початку цілям, а також корегуються виявлені відхилення. В процесі цифрової трансформації контроль має відбуватися на всіх етапах та рівнях. Адже важливо вчасно виявити недосконалості та попередити їх негативний вплив на функціонування бізнес-процесів. Результати впровадження змін можна виміряти за допомогою таких показників, як рівень автоматизації процесів, динаміку ресурсів та витрат, рівень задоволеності клієнтів та ін. Для цього використовуються такі інструменти контролю: цифрові дашборди з різними показниками для відслідковування результатів в реальному часі, звіти результатів впровадження змін, інтерв'ю та опитування працівників та споживачів тощо.

Отже, застосувавши на практиці комплексний підхід до управління цифровою трансформацією, використовуючи цикл управлінських функцій, керівники зможуть привести компанію до бажаних результатів. Кожна з цих функцій відіграє важливу роль на всіх етапах трансформаційних змін, забезпечуючи взаємозв'язок та узгодженість між діями, оптимальність використання ресурсів та досягнення стратегічної мети. Вони формують цілісну структуру етапів цифрової трансформації та роблять бізнес-організацію більш адаптивною та гнучкою в умовах цифрової економіки.

Література

1. Тонюк М. О. Цифрова трансформація соціально-економічної системи. *Цифрова економіка: тенденції та перспективи розвитку* : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Житомир, 9 грудня 2021 р.). Житомирський державний технологічний університет. Житомир : ЖДТУ, 2021. С. 112–115.

2. Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т імені Ярослава Мудрого, 2019. 155 с.

Гнатюк А.В.
ОП «Менеджмент бізнес-організацій», 4 курс
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – д.п.н., старший дослідник, професор кафедри менеджменту
Баніт О.В.

ОСНОВНІ ПІДХОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ЛОЯЛЬНІСТЮ КЛІЄНТІВ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ В КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

В умовах загострення ринкової конкуренції та трансформації споживчої поведінки формування та утримання стійких взаємовідносин з клієнтами стає стратегічним пріоритетом для сучасних бізнес-організацій. Ефективне управління лояльністю клієнтів дозволяє не лише

збільшити частоту та обсяг покупок, але й створити унікальну конкурентну перевагу, яку складно скопіювати конкурентам. За даними досліджень, залучення нового клієнта коштує компанії в 5-7 разів дорожче, ніж утримання наявного, а збільшення рівня утримання клієнтів лише на 5% може привести до зростання прибутку на 25-95%. Ефективність управління лояльністю клієнтів набуває особливої актуальності в контексті цифровізації економіки, що відкриває нові можливості для персоналізації взаємодії з клієнтами та застосування інноваційних інструментів формування їхньої прихильності до бренду.

Метою дослідження є систематизація теоретичних підходів та практичних інструментів управління лояльністю клієнтів бізнес-організацій в умовах конкурентного середовища. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: уточнити сутність поняття «лояльність клієнтів» та її види; проаналізувати основні методичні підходи до управління лояльністю; визначити ключові інструменти формування та підвищення лояльності клієнтів.

Аналіз наукових джерел засвідчує відсутність єдиного підходу до трактування поняття «лояльність клієнтів». Більшість дослідників розглядають лояльність як комплексне явище, що охоплює поведінкові та емоційні компоненти. З позиції поведінкового підходу лояльність визначається як певна послідовність дій споживача щодо здійснення повторних покупок конкретного товару або послуги. Прихильники емоційного (афективного) підходу акцентують увагу на психологічних аспектах, зокрема на формуванні позитивного ставлення споживачів до бренду, продукту чи компанії. Так, наприклад, М. Іваннікова пропонує інтегрований підхід, відповідно до якого лояльність споживача – це позитивне ставлення до бренду, продукту, послуги, що супроводжується емоційною прихильністю та регулярністю покупок [2, с. 65]. Л. Іванова та О. Музика розглядають лояльність як готовність клієнта здійснювати повторні покупки певного продукту й толерантно ставитися до дій компанії, обумовлених ситуаційними впливами та маркетинговими зусиллями конкурентів, спрямованими на зміну поведінки споживача [3, с. 166].

На основі аналізу наукових підходів можемо визначити лояльність клієнтів як комплексну характеристику ставлення споживача до бізнес-організації, її продуктів та послуг, що виявляється через стійку прихильність до бренду, регулярність покупок, нечутливість до цінових пропозицій конкурентів та готовність рекомендувати компанію іншим.

У науковій літературі представлено різні класифікації видів лояльності. Найбільш поширеним є поділ на поведінкову (транзакційну) та емоційну (перцепційну) лояльність. Поведінкова лояльність характеризується регулярністю покупок, їх обсягом, частотою та тривалістю взаємовідносин клієнта з компанією. Емоційна лояльність відображає психологічну прихильність споживача до бренду, його задоволеність та готовність рекомендувати компанію іншим. Найбільш цінною для бізнесу є комплексна лояльність, яка поєднує обидва типи.

К. Нехаєнко розширює класифікацію, виокремлюючи такі види лояльності: абсолютна (поєднання поведінкової та емоційної); прихована (наявність емоційної прихильності без регулярних покупок); помилкова (регулярні покупки без емоційної прихильності); відсутня (відсутність як поведінкової, так і емоційної лояльності) [5, с. 280].

Управління лояльністю клієнтів є складним та багатоаспектним процесом, який потребує системного підходу. На основі аналізу наукових джерел [1; 2; 3] можемо виділити такі основні підходи до управління лояльністю:

1. Процесний підхід передбачає розгляд управління лояльністю як послідовності взаємопов’язаних дій (процесів), що включають: аналіз поточного рівня лояльності; сегментацію клієнтів; розробку стратегії формування лояльності; впровадження програм лояльності; моніторинг та оцінку ефективності заходів.
2. Системний підхід розглядає управління лояльністю як цілісну систему взаємопов’язаних елементів, що функціонують з метою встановлення довгострокових відносин з клієнтами. Ключовими елементами цієї системи є: організаційна структура управління взаємовідносинами з клієнтами; інформаційно-аналітичне забезпечення; інструменти формування лояльності; методи контролю та оцінки ефективності.

3. Клієнтоорієнтований підхід фокусується на створенні унікальної цінності для клієнта шляхом глибокого розуміння його потреб та очікувань. Цей підхід передбачає персоналізацію взаємодії з клієнтами та формування клієнтського досвіду, що перевищує очікування споживачів.

4. Маркетинговий підхід базується на використанні інструментів маркетингу для формування та підвищення лояльності клієнтів. Цей підхід фокусується на розробці ефективних програм лояльності, комунікаційних стратегій та управлінні брендом.

5. Ціннісно-орієнтований підхід передбачає формування лояльності шляхом створення унікальної цінності для клієнта, яка перевищує вартість пропозицій конкурентів. У рамках цього підходу акцент робиться на емоційній складовій лояльності.

Практична реалізація зазначених підходів здійснюється за допомогою конкретних інструментів управління лояльністю. В. Гросул та К. Калєнік пропонують класифікувати інструменти управління лояльністю за такими групами: матеріальні (цінові знижки, бонуси, подарунки); процесні (стандарти обслуговування, управління скаргами, системи зворотного зв'язку); комунікаційні (персоналізована комунікація, інформаційна підтримка клієнтів); емоційні (клієнтські заходи, спеціальні пропозиції для особливих випадків) [1, с. 275].

Центральне місце серед інструментів управління лояльністю посідають програми лояльності. І. Кляченко та О. Зозульов визначають програму лояльності як комплекс маркетингових заходів, спрямованих на утримання існуючих клієнтів та створення нових, із застосуванням спеціальних умов обслуговування та додаткових переваг [4].

Сучасні програми лояльності виходять за межі традиційних дисконтних карток та системи накопичення бонусів. Вони трансформуються у комплексні екосистеми взаємодії з клієнтами, що інтегрують онлайн та офлайн канали комунікації. О. Панаско та Н. Микитенко підкреслюють зростаючу роль цифрових технологій у розробці та реалізації програм лояльності [6, с. 236]. Використання мобільних додатків, технологій штучного інтелекту, аналітики великих даних дозволяє персоналізувати пропозиції для клієнтів, прогнозувати їхню поведінку та підвищувати ефективність програм лояльності.

Таким чином, на основі узагальнення наукових джерел можемо виділити такі основні підходи: процесний, системний, клієнтоорієнтований, маркетинговий і ціннісно-орієнтований. Вони реалізуються через такі типи програм лояльності: дисконтні (знижки на наступні покупки); бонусні (накопичення балів з можливістю їх подальшого обміну на товари чи послуги); багаторівневі (диференціація привілеїв залежно від рівня клієнта); коаліційні (об'єднання кількох компаній в рамках єдиної програми лояльності); клуби привілейованих клієнтів (ексклюзивні пропозиції для членів клубу).

Ефективне управління лояльністю клієнтів у сучасних умовах потребує застосування інтегрованого підходу, який поєднує традиційні та інноваційні інструменти формування лояльності, а також враховує специфіку різних сегментів клієнтів. Особливого значення набуває розвиток цифрових каналів взаємодії з клієнтами та використання технологій аналізу даних для персоналізації пропозицій.

Література

1. Гросул В.А., Калєнік К.В. Лояльність споживачів як основний критерій формування конкурентних переваг підприємств ресторанного господарства. *Економіка і суспільство.* 2018. № 15. С. 272-277. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/42.pdf.

2. Іваннікова М.М. Маркетингове управління лояльністю споживачів. *Маркетинг і менеджмент інновацій.* 2014. № 3. С. 62-72. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2014_3_8.

3. Іванова Л.О., Музика О.М. Лояльність споживачів та формування їх видів на споживчому ринку. *Науковий вісник НЛТУ України.* 2013. Вип. 23.7, С. 164-172. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2013/23_7/164_Iwa.pdf.

4. Кляченко І.О., Зозульов О.В. Програми лояльності споживачів до бренду. *Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених*. 2012. Вип. 6. URL: https://ela.kpi.ua/handle/123456789/12367.

5. Нехаєнко К. Програма лояльності: сучасний зміст, типологія та методи реалізації на ринку. *Траєкторія науки.* 2015. Т. 1. № 4. С. 277-292. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/trna_2015_1_4_8.

6. Панаско О.А., Микитенко Н.В. Програми лояльності покупців на підприємстві торгівлі: теоретичний та практичний курс. *Молодий вчений*. 2022. № 1(101). С. 233-241. https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-1-101-48.

Гусан Дарина Юріївна
ОП «Менеджмент бізнес-організацій», 4 курс
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – к.е.н., професор кафедри менеджменту Шерцньова З.Є.

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЄЮ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ

У сучасних умовах високої динаміки глобального ринку, нестабільності політичного та економічного середовища, а також невизначеності попиту, диверсифікація стала стратегічною необхідністю для більшості бізнес-організацій. Її сутність полягає у розширенні напрямів діяльності, освоєнні нових ринків, продуктів або технологій з метою зниження ризиків, забезпечення стійкого розвитку, покращення фінансових результатів та посилення конкурентних переваг [1]. Розгляд зарубіжного та вітчизняного досвіду управління диверсифікацією дає змогу виявити універсальні інструменти та підходи, а також врахувати специфіку локальних умов ведення бізнесу [1; 2].

Серед провідних компаній світу, які досягли значного успіху завдяки впровадженню стратегій диверсифікації, особливу увагу заслуговує Amazon. Почавши з онлайн-торгівлі книгами, компанія трансформувалася у глобального технологічного гіганта. Відкриття напряму Amazon Web Services (AWS) дозволило не лише мінімізувати залежність від ритейлу, а й зайняти провідні позиції у сфері хмарних обчислень. Крім того, розвиток інноваційних продуктів, таких як Alexa та Kindle, сприяв формуванню нових ринкових ніш і екосистем, підвищуючи залученість клієнтів.

Samsung демонструє ефективність географічної та продуктової диверсифікації: компанія представлена у сферах від мобільної електроніки до хімічної промисловості та будівництва. Це забезпечує гнучкість та адаптивність до регіональних ризиків і коливань попиту. Nestl?, у свою чергу, застосовує міжнародну та горизонтальну диверсифікацію, постійно оновлюючи продуктову лінійку (кава, вода, дитяче харчування) та розширюючи присутність на нових ринках. Завдяки цьому компанія зберігає лідерство в умовах глобальної конкуренції.

Інноваційна диверсифікація характерна для Toyota, яка активно інвестує у водневі технології, автономні транспортні системи та робототехніку. Компанія не лише розширює межі автомобілебудування, а й створює нові вектори розвитку у сфері сталого транспорту. Siemens здійснює стратегічну диверсифікацію, розвиваючи напрямки енергетики, медицини та цифрової трансформації, що забезпечує стійкість її бізнес-моделі до технологічних зрушень і циклічних коливань.

У контексті української економіки, диверсифікація стає не просто інструментом зростання, а засобом виживання в умовах глибоких трансформацій, викликаних війною, логістичними обмеженнями та падінням купівельної спроможності. У межах бакалаврського дослідження було проаналізовано діяльність ПрАТ «МХП» – одного з лідерів агропромислового комплексу України. Компанія реалізує стратегії горизонтальної, вертикальної та міжнародної

диверсифікації. Зокрема, МХП розвиває напрямок готових страв («Секрети Шефа»), виробляє крафтову продукцію, впроваджує проєкти з біоенергетики (виробництво біогазу з відходів птахівництва) та системно освоює ринки Близького Сходу, ЄС та Африки.

Завдяки такій моделі МХП не лише зменшив залежність від традиційного експорту м'яса птиці, а й сформував нові канали доходу, зміцнив вертикально інтегровану структуру, що дозволяє контролювати увесь виробничий цикл – від вирощування зерна до продажу готової продукції. У період 2022–2023 рр. компанія змогла зберегти експортну виручку, скоротити енергозалежність і підвищити рентабельність за рахунок оптимізації ресурсів.

Таким чином, досвід ПрАТ «МХП» підтверджує, що адаптація до кризових умов можлива за рахунок вчасно реалізованої диверсифікаційної стратегії, яка поєднує як інвестиції у суміжні сектори, так і інноваційні рішення в межах основного бізнесу.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що стратегічна диверсифікація є ефективним інструментом управління, який дозволяє підприємствам мінімізувати ризики, стабілізувати фінансові потоки, підвищити гнучкість і забезпечити сталий розвиток. Як зарубіжні транснаціональні корпорації, так і вітчизняні підприємства, демонструють, що комплексне використання інструментів диверсифікації підвищує стійкість бізнесу, сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг та адаптації до турбулентного середовища.

Література

1. Можевенко Т.Ю., Камнєва А.В. Диверсифікація продукції та послуг підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища. *Держава та регіони.* 2020. № 6(117). С. 63–66. DOI: https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-6-9.

2. Бамбіндра Д.І., Костюк В.О. Європейський досвід диверсифікації джерел енергетичних ресурсів. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 1. С. 69–72. DOI https://doi.org/10.26661/2414-0287-2019-1-41-10.

Доброноженко В.А.
ОП «Менеджмент бізнес-організацій», 4 курс
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри менеджменту Голіонко Н.Г.

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Сьогоднішнє бізнес-середовище, що характеризується швидкою зміною споживчих смаків, жорсткою конкуренцією та технологічним прогресом, змушує компанії застосовувати інноваційні та нетрадиційні підходи до управління своїми товарними лініями. Такий підхід не тільки дозволяє адаптуватися до змін, але й дає конкурентну перевагу, надаючи унікальні рішення, які відповідають вимогам ринку.

Нестандартний метод управління асортиментом продукції передбачає використання нестандартних стратегій і процедур для розробки, оновлення та оптимізації асортименту продукції. Це креативні підходи до сегментації, впровадження сучасних технологій, персоналізація продукту, використання нестандартних каналів збуту [3, с. 197].

Таким чином, одним з нетипових підходів до управління асортиментом є динамічне управління асортиментом за допомогою штучного інтелекту (AI), який використовує алгоритми машинного навчання для аналізу великих обсягів даних про поведінку споживачів і прогнозування попиту. Штучний інтелект можна використовувати для автоматичної адаптації асортименту продукції до змін купівельних уподобань, сезонності та регіональних особливостей. Наприклад, платформи електронної комерції (наприклад, Amazon) постійно

оновлюють свої пропозиції продуктів на основі аналізу минулої історії покупок клієнтів [4, с. 198].

Іншим сучасним підходом до управління асортиментом продукції організації є пропозиція товарів «на замовлення». Сьогодні все більше і більше компаній пропонують своїм клієнтам можливість налаштувати продукти відповідно до їхніх індивідуальних потреб. Наприклад, бренд Nike дозволяє створювати індивідуальні моделі взуття, забезпечуючи споживачам унікальний досвід. Це не тільки сприяє підвищенню лояльності клієнтів, але й дозволяє компаніям більш ефективно управляти обсягами виробництва [1, с. 13].

Випуск серій товару Pop-Up має на меті продемонструвати тимчасові продукти та концепції обмеженого випуску. Такий підхід сприяє створенню ефекту дефіциту, який стимулює імпульсивні покупки. Наприклад, косметичні бренди часто випускають обмежену кількість продуктів, які доступні лише протягом короткого періоду часу [2].

Сучасні компанії часто керують асортиментом своїх продуктів за допомогою таких підходів, як створення своїх пропозицій на основі тенденцій у соціальних мережах. Компанії активно стежать за трендами в соціальних мережах і розробляють лінійки товарів на основі популярних трендів. Наприклад, в індустрії моди бренди використовують TikTok як платформу для виявлення популярних трендів і швидкого виведення відповідних продуктів на ринок [6].

Модульний асортимент заснований на застосуванні концепції модульності, коли продукти створюються як частини, які можна поєднувати різними способами. Наприклад, такі меблеві компанії, як IKEA, пропонують меблеві системи, які дозволяють споживачам створювати власні індивідуальні конфігурації. Асортимент циклічної продукції передбачає впровадження продуктів, які можна переробляти та повторно використовувати. Такий підхід відповідає концепціям сталого розвитку та екологічної свідомості споживачів. Наприклад, такі бренди одягу, як Patagonia, приймають використаний одяг для ремонту та переробки [6].

Основні підходи до вдосконалення товарного асортименту згрупуємо у табл. 1.

Таблиця 1

Сучасні підходи удосконалення товарного асортименту

Підхід	Характеристика
Інноваційний підхід	Розробка нових продуктів на основі сучасних технологій та змін у споживчих уподобаннях. Використання концепції відкритих інновацій (Open Innovation) для залучення ідей від партнерів та клієнтів. Впровадження технологій Industry 4.0 (автоматизація, штучний інтелект, IoT) для створення розумних продуктів.
Маркетинговий підхід	Глибокий аналіз ринку та споживчих потреб за допомогою Big Data та штучного інтелекту. Персоналізація асортименту відповідно до поведінки покупців (рекомендаційні системи, CRM-аналітика). Використання концепції Customer-Centricity – орієнтація на потреби клієнта у всіх аспектах формування товарного портфеля.
Екологічний (sustainable) підхід	Виробництво екологічно чистих товарів та мінімізація відходів. Використання циркулярної економіки: вторинне використання матеріалів, мінімізація упаковки. Впровадження сертифікації (ISO 14001, FSC) для підтвердження екологічних стандартів продукції.
Гнучкий (Agile) підхід	Швидка адаптація товарного асортименту до змін ринку через короткі цикли оновлення продукції. Використання методологій Agile та Scrum для управління розробкою нових продуктів. Залучення споживачів до тестування нових товарів та врахування їхнього зворотного зв’язку.
Стратегічний підхід	Використання матриці Ансоффа (ринкове проникнення, розвиток продукту, диверсифікація, розширення ринку) для управління асортиментом. Оптимізація портфеля товарів за допомогою матриці BCG (аналіз «зірок», «дійних корів», «собак» та «труднощів»). Диверсифікація товарного асортименту для зниження ризиків залежності від одного сегмента ринку.
Цифровий підхід	Використання штучного інтелекту для прогнозування попиту та персоналізації товарного асортименту. Запровадження омніканальних продажів (інтеграція онлайн- та офлайн-торгівлі). Використання доповненої реальності (AR) та віртуальної реальності (VR) для презентації продукції.

Джерело: систематизовано автором за [2; 5]

Гейміфікація управління асортиментом базується на наданні споживачам інтерактивного досвіду шляхом впровадження елементів гри. Наприклад, компанії можуть запропонувати клієнтам можливість вибрати нові продукти для свого модельного ряду за допомогою онлайн-опитувань або конкурсів [7].

Цифрове виробництво, або **Industry 4.0**, – це концепція, яка передбачає інтеграцію цифрових технологій у всі аспекти виробничих процесів. Вона базується на використанні штучного інтелекту (AI), Інтернету речей (IoT), великих даних (Big Data), хмарних технологій, роботизації та автоматизації для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств [5, с. 25].

Інтернет речей (IoT) – це мережа взаємопов'язаних пристроїв, які обмінюються даними через Інтернет без прямої участі людини. До таких пристроїв можна віднести біометричні сканери, високошвидкісні бездротові мережі, системи відстеження вантажів і логістичних процесів, а також інтелектуальні системи безпеки для житлових будинків.

Штучний інтелект (AI) – це технологія, яка дозволяє комп'ютерним системам і роботизованим пристроям виконувати завдання, що зазвичай потребують людського інтелекту. Серед прикладів використання: голосові помічники, автоматизовані виробничі роботи, чат-боти для маркетингових комунікацій та платформи для внутрішнього обміну повідомленнями між співробітниками.

Хмарні обчислення – модель доступу до цифрових ресурсів, яка дозволяє компаніям використовувати програмне забезпечення, сховища даних, мережеві сервіси та інші IT-інфраструктури через Інтернет без необхідності їхнього фізичного розміщення або управління. Це забезпечує ефективне використання ресурсів без потреби у постійній підтримці з боку постачальника.

«Розумні» фабрики – сучасні високотехнологічні виробничі підприємства, що інтегрують аналітичні системи, робототехніку та штучний інтелект для автоматизованого управління процесами. Вони здатні працювати автономно, самостійно оптимізуючи робочі процеси та вносячи коригування без втручання людини. Такі фабрики є ключовим досягненням Індустрії 4.0. [2, с. 26].

Нестандартний підхід в управлінні товарним асортиментом є відповіддю на виклики сучасного ринку. Використання персоналізації, модульності, гейміфікації або аналізу трендів у соціальних мережах дозволяє компаніям швидко адаптуватися до змін і відповідати індивідуальним вимогам споживачів. Такий підхід не тільки зміцнить позиції компанії, але й сприятиме її довгостроковому розвитку в глобальній конкуренції.

Література

1. Біляк Т.О. Розвиток сучасної асортиментної концепції торговельних підприємств. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 1 (107). С. 10–16. https://doi.org/10.26642/ema-2024-1(107)-10-16.
2. Максютенко І.Є. Основні підходи щодо формування асортименту товарів. 2022. URL: https://ema.ztu.edu.ua/article/view/300308
3. Петриківа О.С. Товарний асортимент як об'єкт управління на підприємстві. *Modern Economic.* 2021. № 27. С. 128-132. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V27(2021)-17
4. Самойлик Ю. В. Стратегія впровадження інноваційних методів управління асортиментом диверсифікованих підприємств пивоварної промисловості. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Т. 31 (70), № 3 (1). С. 195-202. DOI: https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-3-31.
5. Смоляр Л.Г., Іляш О.І., Трофименко О.О. Трансформаційні ефекти цифровізації у забезпеченні розвитку промислового виробництва в умовах індустрії 4.0. *Підприємництво та інновації*. 2021. №21. С. 24-30. https://doi.org/10.37320/2415-3583/21.4.
6. Сумець О.М., Ігнатова Є.М. Товарна інноваційна політика. 2010. URL: https://westudents.com.ua/knigi/295-tovarna-nnovatsyna-poltika-sumets-om.html (дата звернення: 22.01. 2025).
7. Уткіна Ю. М., Руських А.О. Гейміфікація: потенціал застосування, роль і місце в розвитку підприємства. 2019. URL: http://btie.kart.edu.ua/article/view/173597

Загородній М.О.
ОП «Менеджмент бізнес-організацій», 2 курс
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – д.е.н., професор кафедри менеджменту Гончар В.В.

AGILE-ПІДХІД В УПРАВЛІННІ СУЧАСНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ

У контексті стрімких трансформацій зовнішнього середовища, динамічного розвитку цифрових технологій та зростаючої потреби в адаптивності організацій дедалі більшої популярності набуває Agile-підхід. Ця управлінська методологія, що ґрунтується на принципах гнучкості, ітеративного управління та швидкого реагування на зміни, сьогодні виходить далеко за межі ІТ-індустрії, де вона зародилася, та активно впроваджується в таких сферах, як державне управління, маркетинг, фінанси, освіта та виробництво.

Концептуальні засади Agile було офіційно викладено в «Маніфесті гнучкої розробки програмного забезпечення» (Agile Manifesto), який було оприлюднено у 2001 році. У цьому документі акцентовано увагу на чотирьох ключових цінностях: (1) пріоритетність взаємодії людей над процесами та інструментами; (2) орієнтація на функціональний продукт, а не на вичерпну документацію; (3) співпраця із замовником понад договірні зобов'язання; (4) готовність до змін замість дотримання первинного плану [1]. Відповідно до цих принципів було розроблено низку методологій і фреймворків, серед яких найбільш поширеними є Scrum, Kanban, Lean, SAFe (Scaled Agile Framework) та Extreme Programming (XP). Зазначені підходи забезпечують можливість високого рівня гнучкості, зменшення ризиків на всіх етапах життєвого циклу проєкту та підвищення якості кінцевого продукту.

Серед ключових переваг впровадження Agile-систем в управлінську практику можна виокремити такі аспекти:

— підвищення продуктивності команд за рахунок автономності та децентралізації прийняття рішень;

— здатність швидко адаптуватися до змін у вимогах, середовищі або замовнику;

— покращення внутрішньої та зовнішньої комунікації між усіма учасниками проєкту;

— регулярне отримання зворотного зв'язку, що дозволяє вчасно виявляти відхилення та оптимізувати процес;

— зниження рівня невизначеності та ризиків завдяки поетапному плануванню та ітеративному підходу.

Разом із тим, варто відзначити і низку обмежень, що супроводжують застосування Agile-підходу в умовах організаційної практики [2; 3]:

— висока залежність від якості комунікації в команді та міжфункціональній взаємодії;

— складнощі масштабування Agile у великих організаціях без попередньої реорганізації або впровадження спеціальних фреймворків (SAFe, LeSS);

— необхідність високого рівня залученості персоналу, самодисципліни та готовності до самостійного прийняття рішень;

— ускладнене впровадження в традиційних вертикально-ієрархічних структурах, особливо в державному секторі, де переважає регламентно-бюрократична модель управління.

Ознайомившись з тим, що Agile насамперед передбачає мислення, яке допомагає зосередитися на створенні цінності, продуктивній співпраці та постійному вдосконаленні, цей результат не можна отримати без застосування інструментів та методик, які в себе включає Agile. Такими інструментами, методиками та фреймворками у підході виступають: Scrum, Kanban, Extreme Programming (XP), Lean Software Development, Crystal, SAFe (Scaled Agile Framework), Feature-Driven Development (FDD).

Базуючись на дослідженні щодо застосування agile, можна висловити окремі думки щодо певних фреймворків та методик, що:

Scrum – найпопулярніший фреймворк Agile, який забезпечує чітку структуру проєкту через спринти, ролі та артефакти. Використовується для управління складними проєктами.

Kanban – методика, яка допомагає візуалізувати робочий процес, контролювати навантаження команди (WIP) та забезпечувати безперервний потік завдань.

Extreme Programming (XP) – підхід до розробки програмного забезпечення з акцентом на якість коду через парне програмування, часті релізи та тестування.

Lean Software Development – базується на принципах мінімізації втрат і спрямований на оптимізацію процесів, швидку та ефективну доставку продукту.

Crystal – адаптивна методика, що підлаштовується під розмір команди та рівень складності проєкту, роблячи акцент на комунікації.

SAFe (Scaled Agile Framework) – фреймворк, призначений для масштабування Agile у великих організаціях, який поєднує Scrum, Kanban та Lean.

Feature-Driven Development (FDD) – методологія, орієнтована на поетапну розробку функціональності продукту, що добре підходить для великих проєктів.

Окрім методик та фреймворків у проєктній діяльності менеджери та керівники використовують також інструменти, оскільки використовуючи лише певні методики, які є структурною візією того, який результат або продукт команда хоче отримати наприкінці своєї роботи, інструменти виступають механізмом реалізації та створення фундаментальних операційних процесів, без яких результат неможливо досягнути.

Для успішної інтеграції Agile-підходу доцільно зосередитися на таких стратегічних напрямах [4,5]:

1. Формування Agile-культури. Важливим передумовою ефективного впровадження гнучких методів управління є трансформація організаційної культури: необхідно впроваджувати регулярні тренінги, залучати сертифікованих Agile-коучів, а також формувати систему підтримки змін на рівні вищого керівництва.

2. Масштабування Agile у великих організаціях. Для забезпечення інтеграції Agile у складних багаторівневих структурах доцільним є використання фреймворків SAFe, LeSS або Nexus. В державному секторі це може вимагати адаптації методологій до норм законодавства та специфіки публічного управління.

3. Розвиток освітніх ініціатив. Важливим чинником популяризації Agile є його інституціоналізація через освітні програми. Доцільно включати дисципліни з гнучкого управління до навчальних планів бакалаврату та магістратури з менеджменту, інформаційних технологій, державного управління. Особливу роль відіграє сертифікація (наприклад, Scrum Master, Product Owner, PMI-ACP).

4. Інституційна підтримка на державному рівні. Для прискорення трансформації управлінських практик у публічному секторі необхідно адаптувати нормативну базу, надати офіційні методичні рекомендації та сприяти створенню проєктних офісів нового покоління в державних установах.

5. Використання цифрових інструментів управління проєктами. Сприяння впровадженню цифрових платформ (зокрема, Jira, Trello, Asana, ClickUp) дає змогу підвищити прозорість, контроль за прогресом, координацію між учасниками та гнучкість управлінських рішень.

Agile-підхід постає як сучасна управлінська парадигма, що акцентує увагу на адаптивності, залученні команд, клієнтоорієнтованості та цінності продукту. Його впровадження в Україні має значний потенціал для підвищення ефективності як у приватному секторі, так і в системі публічного управління. Разом з тим, успіх інтеграції Agile залежить від наявності підтримки з боку керівництва, готовності до зміни культури управління, а також системного розвитку людського капіталу. Подальші дослідження у цьому напрямі мають бути спрямовані на емпіричну оцінку ефективності Agile-практик у різних галузях, адаптацію фреймворків до національного контексту та оцінку економічного ефекту їх застосування.

Література

1. Agile Manifesto. URL: https://agilemanifesto.org/

2. ING’s Agile Transformation / McKinsey & Company. URL: https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/ings-agile-transformation

3. Agile at Scale – Spotify Model / Spotify. URL: https://www.atlassian.com/agile/agile-at-scale/spotify
4. Agile Strategy Implementation & Governance / Project Management Institute (PMI). URL: https://www.pmi.org/learning/library/agile-strategy-implementation-governance-9635
5. Agile in Government: A Culture Shift / Deloitte. URL: https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/public-sector/agile-in-government-culture-shift.html

Ільченко Б. Я.
ОП «Менеджмент бізнес-організацій», 4 курс
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – д.е.н., професор, в.о.завідувача кафедри менеджменту
Сагайдак М.П.

УПРАВЛІННЯ ОСВОЄННЯМ ВИРОБНИЦТВА НОВОЇ ПРОДУКЦІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

Освоєння виробництва нового продукту є невід'ємним та життєвонеобхідним етапом багатьох виробничих підприємств. Виробництво нового продукту означає розвиток організації, оскільки цей процес неможливий без фінансового та технологічного забезпечення. Водночас оновлення операційних систем компаній може свідчити про успішність розвитку галузі загалом, адже це може бути результатом певних змін на ринку, внаслідок чого утворився попит на новий продукт. З огляду на вищезазначене, проблематика освоєння виробництва нового продукту бізнес-організацій буде актуальною завжди разом з їх розвитком.

Поняття нового продукту в літературі та дослідженнях часто розглядається разом з інноваційною діяльністю. Водночас продукт може бути новим для певного конкретного підприємства і не вважатись інноваційним, оскільки він вже існує на ринку, але ще не вироблявся такою компанією. В дослідженні М.В. Добровольської зазначена класифікація типології нових продуктів, у якій є різновид, що передбачає "новий продукт з погляду виробника" [1, с. 26]. Отже, продукт не обов'язково має бути результатом інноваційної діяльності підприємства для того, щоб вважатись новим для нього.

Вагоме значення для освоєння виробництва нового продукту має планування, яке водночас є важливою складовою проєктного менеджменту. Оскільки планування освоєння виробництва нового продукту є комплексним процесом, що передбачає значну кількість заходів, варто визначити етапи даного процесу. В результаті аналізу літературних джерел можна визначити п'ятнадцять послідовних етапів: формування потреби або ідеї; аналіз; визначення концепції; формулювання проєкту; економічне обґрунтування; фінансове планування; матеріально-технічне забезпечення; планування виробництва; маркетингова стратегія; забезпечення виробництва; тестовий запуск та перевірка продукту; укладання угод та оформлення документів; запуск виробництва; маркетингове забезпечення та контроль; оцінка результатів [2, с. 16-17; 3, с. 11-17; 4, с. 17-24]. Визначивши основні етапи планування освоєння виробництва нового продукту, варто розглянути методичні підходи до планування. Планування охоплює багато аспектів діяльності підприємства. Згідно з цим варто зазначити такі методичні підходи та інструменти: концепція Lean-виробництва, система «Just-in-Time», метод Kanban, метод Scrum, Agile-менеджмент, система MRP, нотація BPMN, діаграма Ганта. Значна частина запропонованих інструментів є складовою концепції Lean-виробництва або проєктного менеджменту. Однак їх застосування на етапі планування освоєння виробництва нового продукту створює підґрунтя для розвитку загальної операційної системи в майбутньому. Крім того, використання більшості зазначених підходів та інструментів на етапі планування має підвищити ефективність процесу реалізації проєкту.

Окрім структуризації процесу освоєння виробництва нового продукту, планування також допомагає оцінити ефективність даного процесу шляхом контролю за прогресом виконання. Щоб результати аналізу ефективності процесу освоєння виробництва нового продукту набули більш практичного значення, важливо застосовувати конкретні методичні підходи до їх оцінювання. Можна визначити три основні напрями оцінки ефективності впровадження виробництва нового продукту: фінансовий, стратегічний, маркетинговий [4, с. 26-27]. Оскільки маркетинговий напрям стосується стратегічного становища підприємства, доцільно доєднати його до стратегічного напряму. Також варто додати виробничий напрям. Тож у підсумку можна розглядати фінансовий, стратегічний та виробничий напрями оцінки ефективності впровадження виробництва нового продукту. Фінансовий напрям застосовує широкий спектр інструментів для аналізу фінансових аспектів проєкту. Основними з них є: чиста поточна вартість проєкту (NPV), внутрішня норма прибутковості (IRR), індекс прибутковості (PI), точка беззбитковості, прогнозування грошових потоків (Cash-flow), рентабельність інвестицій (ROI), термін окупності (PP). В стратегічному напрямі важливо розглядати інструменти, що допомагають аналізувати середовище діяльності організації та рівень її конкурентоспроможності. Такими інструментами можуть бути: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, метод збалансованої системи показників (Balanced Scorecard, BSC), аналіз п’яти сил Портера. Виробничий напрям в освоєнні виробництва нового продукту є одним з найважливіших аспектів такого проєкту. Для оцінювання ефективності управління запуском виробництва нового продукту варто розглядати такі методи, як FMEA (Failure Mode and Effects Analysis) та SPC (Statistical Process Control).

Підсумовуючи розгляд управління освоєнням виробництва нового продукту, важливо визначити фактори, що впливають на даний процес. Відповідно до зовнішнього та внутрішнього середовищ організації, доцільно визначити зовнішні та внутрішні фактори впливу на забезпечення управління освоєнням виробництва нового продукту. Внутрішні фактори охоплюють усі чинники, що залежать від організації, тож вона може впливати на них. До внутрішніх факторів можна віднести фінанси, матеріально-технічне забезпечення, рівень готовності організації, інформаційне забезпечення. Водночас зовнішні фактори стосуються чинників, що впливають на організацію та її дії. До таких факторів варто віднести ринок, політико-правове середовище, економічне середовище.

Процес освоєння виробництва нового продукту є комплексним проєктом, що задіює багато аспектів функціонування організації. Важливим підґрунтям для початку запуску виробництва нового продукту є аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів компанії. Розглянуті аспекти освоєння виробництва нового продукту мають покращити розуміння особливостей даного процесу, його сутності та прикладних інструментів для реалізації.

Література

1. Добровольська М. В. Класифікація нових продуктів підприємства. *Актуальні проблеми сучасної науки та освіти (частина ІІ)*: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції м. Львів: Львівський науковий форум. 2022. С. 26-27. URL: http://lviv-forum.inf.ua/save/2022/20-21.01.2022/частина%202.pdf. (дата звернення: 24.02.2025).

2. Дроздова О. І. Планування виробництва нового виду продукції на підприємстві. 2024. 106 с. URL: https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/b48e5986-1e16-47cc-9a95-0cd17481d16c/content. (дата звернення: 24.02.2025).

3. Мельничук Д.Д. Планування виробництва нового виду продукції на підприємстві. 2023. 73 с. URL: https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/4af8de4d-92d1-4690-995b-4fcff7e2480e/content. (дата звернення: 24.02.2025).

4. Пазюра Н.В. Бізнес-планування виробництва нової продукції на підприємстві в контексті сучасних трендів споживчого попиту. 2024. 108 с. URL: https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/dcdde479-5944-4c57-a6b0-79c360e9f155/content. (дата звернення: 11.03.2025).

Кондратюк А.О.
ОП «Менеджмент бізнес-організацій», 4 курс
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна
Науковий керівник – д.п.н., старший дослідник, професор кафедри менеджменту
Баніт О.В.

ІНСТРУМЕНТИ ТА ПРОЦЕС РОЗРОБЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

Ефективна реалізація конкурентної стратегії є ключовим елементом стратегічного управління підприємством, адже саме вона забезпечує стійке позиціонування компанії на ринку, підвищує її здатність адаптуватися до зовнішніх змін і сприяє досягненню довгострокових цілей. В умовах глобалізації та стрімкого технологічного розвитку формування дієвої конкурентної стратегії стає критично важливим фактором забезпечення стабільного зростання та сталого розвитку бізнес-організацій. Застосування сучасних аналітичних інструментів дає змогу об'єктивно оцінити ринкову ситуацію, внутрішні ресурси, можливості й загрози, що постають перед підприємством.

Метою дослідження – проаналізувати сучасні інструменти стратегічного менеджменту та етапи формування конкурентної стратегії, що сприяють підвищенню ефективності управління та зміцненню позицій підприємства на ринку.

Конкурентна стратегія – це інструмент, за допомогою якого менеджери спрямовують дії організації на досягнення визначених цілей у ринковому середовищі. Її розроблення є не лише способом підвищення конкурентоспроможності, а й координаційним механізмом, який об'єднує всі підрозділи компанії для узгодженого просування на ринку. Процес стратегічного планування носить спадкоємний, послідовний і циклічний характер, а його ефективність багато в чому залежить від правильно підібраних управлінських інструментів [2].

Реалізація конкурентної стратегії через чітко розроблений план дозволяє кожному співробітнику організації розуміти свою роль у роботі з відповідними ринковими сегментами, а також правильно реагувати на дії конкурентів. Такий підхід сприяє скоординованій діяльності менеджерів усіх підрозділів, що забезпечує ефективне досягнення спільних корпоративних цілей.

У ринковому середовищі це означає, що дії компанії набувають цілісного й узгодженого характеру.

Основна мета розробки конкурентної стратегії полягає у створенні системи дій, яка забезпечить підприємству зміцнення позицій на ринку та отримання економічних переваг. Загальний процес формування та впровадження конкурентної стратегії може бути представлений у вигляді структурованої схеми (табл. 1).

Узагальнено процес розробки та реалізації конкурентної стратегії можна поділити на три фази: підготовки, розробки та реалізації. На кожному з етапів доцільно застосовувати відповідні сучасні інструменти стратегічного аналізу [1; 3].

Таблиця 1

Розроблення конкурентної стратегії

<table>
<tr><td></td><td></td><td colspan="2">Етапи розроблення конкурентної стратегії</td></tr>
<tr><td rowspan="5">Фази розроблення стратегії</td><td rowspan="3">Підготовка</td><td>Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища</td><td>Встановлення цілей компанії</td></tr>
<tr><td>Оцінка діючої стратегії та досвіду компанії</td><td>Постановка завдань в конкурентній боротьбі</td></tr>
<tr><td colspan="2">Аналіз зібраної інформації</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Розробка</td><td colspan="2">Вибір конкурентної стратегії</td></tr>
<tr><td colspan="2">Реалізація конкурентної стратегії</td></tr>
<tr><td>Реалізація</td><td colspan="2">Моніторинг та аналіз результатів</td></tr>
</table>

На початковому етапі формулюється місія підприємства, визначається загальнокорпоративна стратегія та цілі конкурентної боротьби. У цій фазі широко використовуються інструменти Business Model Canvas та Value Proposition Design, що дозволяють візуалізувати ключові елементи бізнес-моделі, сфокусуватися на створенні цінності для клієнтів та визначити ринкову нішу, яку компанія прагне зайняти.

Наступною є фаза розробки, де здійснюється поглиблений аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища. Для виявлення сильних і слабких сторін підприємства доцільно застосовувати SWOT-аналіз. PESTEL-аналіз допомагає дослідити макросередовище, охоплюючи політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори. Додатково, модель п'яти сил Портера дозволяє оцінити конкурентний тиск у галузі. Після вибору найбільш доцільної стратегії її попередню оцінку здійснюють за допомогою аналізу сценаріїв або балансованої системи показників (Balanced Scorecard), що дає змогу спрогнозувати результативність обраного курсу.

Завершальна фаза охоплює реалізацію стратегії, аналіз її ефективності та за потреби – коригування. Впровадження стратегії відбувається через створення чіткого стратегічного плану дій. Тут ефективним є використання Value Chain Analysis для виявлення ключових операцій, які формують конкурентні переваги. Моніторинг результатів здійснюється через Balanced Scorecard, яка дозволяє відслідковувати не лише фінансові показники, а й ефективність внутрішніх процесів, рівень клієнтської задоволеності та розвиток персоналу. На основі отриманих результатів стратегія або коригується, або замінюється новою, що забезпечує її актуальність в умовах змінного конкурентного середовища.

Прикладом ефективної реалізації конкурентної стратегії є міжнародна мережа роздрібних магазинів Zara [4]. Zara, як частина корпорації Inditex, реалізує стратегію швидкої моди (fast fashion), поєднуючи операційну ефективність із гнучкою адаптацією до ринку. Компанія активно використовує Lean-підхід у виробництві та логістиці, що дозволяє скоротити цикл від створення ідеї до появи товару в продажу до 2-3 тижнів. При виході на нові ринки Zara застосовує SWOT- та PESTEL-аналіз для комплексної оцінки середовища. Аналіз ланцюга створення цінності (Value Chain Analysis) забезпечує злагоджену роботу на всіх етапах – від дизайну до постачання. Завдяки використанню систем Business Intelligence компанія в реальному часі відстежує поведінку споживачів і миттєво реагує на зміни попиту.

Отже, системний підхід до формування конкурентної стратегії з використанням сучасних інструментів дозволяє компаніям швидко адаптуватися до змін, ефективно використовувати свої ресурси та забезпечувати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Zara є ефективним прикладом успішної адаптації інструментів конкурентної стратегії до сучасного ринку. Використання Lean-підходу в поєднанні з оперативною адаптацією до змін попиту дозволяє компанії значно скорочувати цикл виробництва та продажу продукції. Застосування таких інструментів, як SWOT- та PESTEL-аналізи для оцінки ринку, а також використання Business Intelligence для моніторингу споживацьких тенденцій у реальному часі, дає змогу швидко реагувати на зміни й підтримувати конкурентоспроможність.

Література

1. Porter M. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review.
2. Johnson G., Scholes K., Whittington R. (2020). Exploring Strategy: Text and Cases. Pearson Education.
3. Osterwalder A., Pigneur Y. (2010). Business Model Generation. Wiley.
4. Офіційний сайт Zara https://www.zara.com/ua/

Куліш А.М.
ОП «Менеджмент бізнес-організацій», 4 й курс
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – д.п.н., старший дослідник, професор кафедри менеджменту
Баніт О.В.

ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ В УПРАВЛІННІ ЛОЯЛЬНОСТЮ КЛІЄНТІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

У сучасному світі управління лояльністю клієнтів набуває все більшої актуальності, оскільки це один з ключових напрямів розвитку бізнесу. В умовах цифровізації бізнес-організації перебувають у постійному пошуку інноваційних стратегій, впроваджують цифрові інструменти, серед яких особливої популярності набирають соціальні мережі. Відомо, що клієнти взаємодіють з брендами переважно через соціальні мережі. Тому при формуванні програм лояльності клієнтів також враховується широке використання соціальних мереж.

Мета дослідження – обґрунтувати доцільність використання соціальних мереж в управлінні лояльністю клієнтів.

Соціальні мережі стали одним із найпопулярніших способів відстеження лояльності в цифрову епоху. Вони допомагають брендам підтримувати регулярний контакт з аудиторією, реагують на її потреби, сприяють емоційному спілкуванню та підвищують рівень довіри. Розширення можливостей лояльності на платформах соціальних медіа стало невід'ємною частиною управління лояльністю клієнтів.

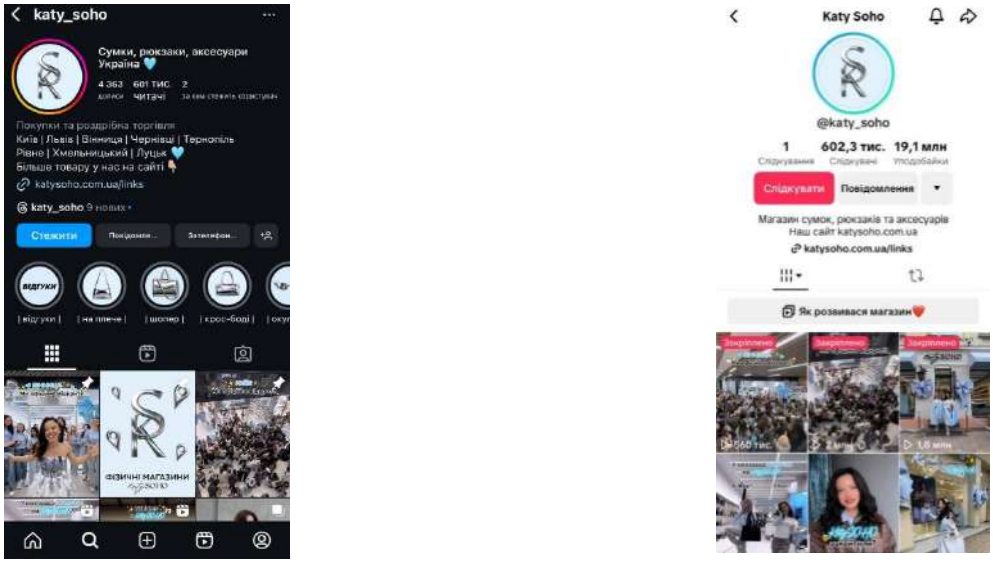
Лояльність клієнтів у менеджменті, як зазначають Н. Скригун, М. Москвіна, І. Бойко, є одним із основних показників ефективності клієнтської стратегії [2]. Ці стратегії зосереджені на декількох рівнях лояльності, а саме: поведінковій (повторні покупки), емоційній (симпатія до бренду) та раціональній (добровільне рішення залишатися з компанією надалі й отримувати спеціальні пропозиції). Їх успіх є результатом стратегічного аналізу співпраці, орієнтованої на управління лояльністю клієнтами. Д. Булбук і Т. Діброва наголошують, що це потужний інструмент впливу, який, за умови бездоганного виконання, може допомогти компанії підвищити прибутковість, зменшити вартість набору нових клієнтів та надати конкурентну перевагу в галузі [1]. Вони реалізуються через програми лояльності, у яких передбачено нагороди, знижки, додаткові товари, запрошення та доступ до ексклюзивних послуг тощо. Таку інформацію зручно доносити до клієнтів через соціальні мережі.

Соціальні мережі впливають на лояльність, а саме на емоційну її частину. Клієнти спочатку дивляться на «картинку» бренду, перевіряють наскільки активно ведуться сторінки в соціальних мережах, після чого наважуються щось придбати. Саме через контент, різноманітні історії та прямі ефіри, клієнти можуть задавати питання безпосередньо, щоб дізнатися більше про товари чи послуги. Тактика використання соціальних мереж є простою й охоплює: публікації цінного та актуального контенту, нарахування бонусів або знижок за активність, персоналізовані повідомлення в особисті повідомлення або в сторіс.

Як показує практика, бізнес-організації найчастіше використовують Tik Tok, Instagram і Facebook для ефективного спілкування з клієнтами. Це дає можливість швидко розповсюджувати важливу інформацію про новинки, акції тощо; активно залучати клієнтів у змагання, інтерактиви та опитування, отримувати відгуки клієнтів у режимі реального часу. Ці інструменти використовуються у багатьох бізнес-організаціях, наприклад Kati Soho та Sinsay, відомі завдяки накопиченням бонусів за покупки та взаємодію зі своїми покупцями через соціальні мережі.

Kati Soho – це інтернет-магазин трендових жіночих сумок та аксесуарів [3]. Для них важливо, щоб замовлення були доставленні в максимально швидкі терміни. Їхня програма поширюється на всі онлайн та офлайн платформи, де товари бренду «Kati Soho» продаються

відповідно до умов ліцензії чи франчайзингу. Вони заохочують постійних клієнтів через надання бонусів, знижок, подарунків та доступу до ексклюзивних пропозицій, що сприяє до довгострокових відносин з клієнтами Kati Soho активно ведуть соціальні мережі в Instagram та Tik Tok, де показують новинки та розповідають про акції. Мають також сайт з накопиченням балів за покупку (рис. 1).



а) Instagram б) Tik Tok

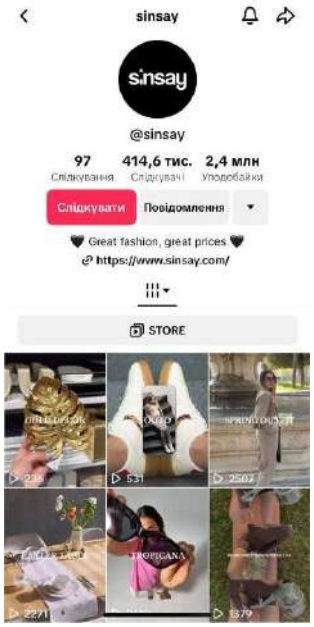
Рис. 1. Знімок екрану соціальної мережі

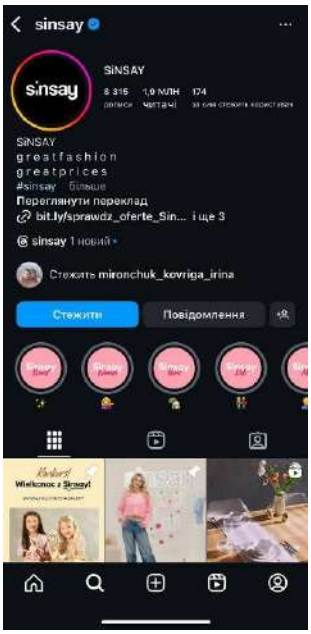
Sinsayт – це польський бренд недорогого одягу та взуття на щодень. Їхня концепція створена в Польщі, де й приймаються всі стратегічні рішення щодо розвитку. Власники зазначають, що їхній бізнес – це не лише мода, тому вони вправно сплачують податки, підтримують місцеві бюджети та працевлаштовують талановитих людей.

Sinsay – це один з сучасних брендів магазину. Він пропонує широкий асортимент дешевого але стильного одягу, взуття, аксесуарів та товарів для дому. Магазин орієнтується на тренди, зручність та якість одягу [4]. Sinsay має зручний мобільний застосунок для бонусів та доступ до знижок, електронних чеків, регулярні акції та ексклюзивні пропозиції для членів клубу. Також використовує дані про поведінку користувачів. Магазин пропонує персоналізовані рекомендації та акції, що максимально відповідають інтересам покупців. Sinsay має сторінки в Instagram та Tik Tok, на яких демонструє новинки та розміщує інформацію про акції, має також сайт з накопиченням балів за покупку (рис. 2).

Обидні компанії використовують інструменти цифрової комунікації з клієнтами та методи персоналізації (бонусні системи, акції, знижки), завдяки цьому підвищують рівень залучення та утримання клієнтів в конкурентному середовищі

Підсумовуючи, важливо зауважити, що в умовах цифровізації соціальні мережі – це не лише інструмент продажу. Це місце, де народжується образ, планується досвід клієнтів, підтримується репутація, зростає лояльність. Це дозволяє ефективно вести комунікацію з клієнтами, внаслідок чого підвищується рівень зацікавлення нових покупців і стимулювання повторних покупок. Бізнес-організації, що використовують соціальні мережі, мають вищий рівень задоволеності клієнтів та обслуговування.





а) Instagram б) Tik Tok

Рис. 2. Знімок екрану соціальної мережі

Література

1. Булбук Д., Діброва Т. «Основні засади розробка програми лояльності на підприємстві». https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/5e322c21-51d8-4c7c-ad1d-97db503dc455/content

2. Скригун Н., Москвіна М., Бойко І. Програма лояльності: сутність та етапи розроблення. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-77

3. Kati Soho: https://katysoho.com.ua/loyalty-program/

4. Sinsay: https://www.sinsay.com/ua/uk/pro-nas

Музиченко О.В.
ОП «Менеджмент бізнес-організацій», 1 рік магістратури
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри менеджменту Лазаренко Ю.О.

УНІКАЛЬНА ТОРГОВЕЛЬНА ПРОПОЗИЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

В умовах високої динаміки ринкових змін та зростання конкуренції успішність бізнес-організації значною мірою залежить від здатності виділятися серед аналогічних пропозицій. Одним із ключових інструментів, що забезпечує таку диференціацію, є унікальна торговельна пропозиція (УТП). Вона слугує не лише засобом позиціонування товару чи послуги, але й джерелом стійкої конкурентної переваги. Формування ефективної УТП вимагає глибокого розуміння потреб споживачів, специфіки ринку та сильних сторін бізнесу.

Унікальна торговельна пропозиція (УТП) – це концептуальне формулювання виняткових характеристик товару або послуги, які виокремлюють їх серед аналогічних ринкових пропозицій і забезпечують споживчу перевагу, спонукаючи потенційних клієнтів здійснити вибір на користь саме цієї пропозиції [1, с. 197]. У сучасному ринковому середовищі усі бренди стикаються з інтенсивною конкуренцією на ринку. Споживачі стають дедалі все більш обізнаними – вони витрачають час на дослідження та оцінку варіантів перед ухваленням рішення про покупку. Тому бренд будь-якої бізнес-організації повинен вирізнятися, щоб привернути їхню увагу та завоювати довіру. Таким чином, УТП – це фактор або аргумент, який бренд висуває як причину, чому його продукт або послуга є кращими або відрізняються від пропозицій конкурентів. Важливо чітко визначити, що саме робить бренд бізнес-організації унікальним на насиченому ринку подібних товарів, щоб ефективно спрямовувати зусилля на формування впізнаваності, лояльності й нарощування обсягу продажів.

Визначення власної УТП потребує зусиль і креативного підходу. Лише небагато брендів є по-справжньому унікальними, проте вони знаходять спосіб донести свою цінність і відрізнити себе від конкурентів. Наприклад, Apple продає інновації, а не просто технологічні пристрої [2]. Яскравим прикладом ефективної УТП в українському контексті є Монобанк, добре відомий широкому колу споживачів. Його вихід на ринок супроводжувався позиціюванням як «першого мобільного банку без відділень», що стало ключовою відмінністю від інших установ на ринку банківських послуг України. Орієнтація на зручність для клієнта – відсутність потреби відвідувати офіси для вирішення фінансових питань – у поєднанні з креативним підходом до маркетингу забезпечили компанії швидке визнання та популярність [3]. Підприємцям важливо навчитися визначити свою УТП, щоб підвищити обсяги продажів та ефективно формувати бренд, маркетингову стратегію і комплекс просування.

Знайти справді унікальну торговельну пропозицію часто буває надзвичайно складно. Один з найбільш впливових американських вчених-маркетологів, Філіп Котлер, у 2003 р. зазначав, що через труднощі у створенні функціональної унікальності компаніям варто зосереджуватися на формуванні унікальної *емоційної* торговельної пропозиції, а не просто унікальної торговельної пропозиції. Він, зокрема, наводив приклади автомобілів Ferrari та годинників Rolex – попри відсутність виняткових функціональних характеристик, обидва бренди мають сильну емоційну асоціацію у сприйнятті й свідомості споживачів [4].

Отже, важливо чітко розуміти та вміти пояснити, чим саме продукт або послуга бізнес-організації відрізняється від пропозицій конкурентів. Саме для цього й існує унікальна торгова пропозиція, як інструмент, за допомогою якого компанія *комунікує* цю відмінність. Ф. Котлер ще у 1967 р. наголошував, що ефективна комунікація з клієнтами є ключовим чинником формування позитивного іміджу організації та визначає сприйняття її діяльності незалежно від сфери спеціалізації. [5, с. 13]. Наявність УТП є критично важливою на етапі пошуку клієнтів, адже споживачі прагнуть зрозуміти, яку вигоду отримають саме вони, обравши продукт конкретної бізнес-організації. Крім того, чітко сформульована УТП полегшує процес просування даної пропозиції серед аудиторії фірм-партнерів.

З управлінської точки зору, на першому етапі формування УТП компанії потрібно зрозуміти свого ідеального клієнта на ринку: хто саме є її цільовим споживачем. Для цього варто проаналізувати фактори ринкового середовища і дати відповіді на такі питання:

1. Що насправді хоче «ідеальний клієнт» компанії?
2. Як продукт або послуга компанії може вирішити проблему клієнта або задовольнити його конкретну потребу?
3. Що впливає на його рішення про покупку?
4. Чому наявні клієнти обирають саме нашу компанію, а не конкурента?

Збір та аналіз цієї інформації дозволятиме краще реагувати на запити цільової аудиторії. Після цього бізнес-організація може перейти до формування ефективної унікальної торговельної пропозиції.

На наступному етапі важливо пояснити, яку проблему клієнта вирішує компанія. Клієнт компанії шукає не просто продукт чи послугу, а рішення певної проблеми або запиту. Коли

компанія зрозуміє, в чому полягає його проблема, то зможе орієнтувати своє повідомлення на надання відповідного рішення. Варто не забувати, що проблеми можуть відрізнятися в залежності від ринку. Тому одним з варіантів може бути складання списку занепокоєнь, викликів або проблем, з якими стикається клієнт. Потім важливо продумати, як продукт або послуга компанії можуть допомогти вирішити ці проблеми потенційного клієнта.

В умовах насичених і висококонкурентних ринків знайти УТП може бути складно. Її елементи порівняно легко визначити, коли компанія заповнює прогалину на ринку з чимось, чого ще не існує. Однак навіть якщо продукт або послуга компанії не пропонують чогось принципово нового, то компанії все одно потрібно вирізнятися серед конкурентів. Тому також важливо зрозуміти, яку нішу компанія може заповнити на ринку. Для цього можна провести дослідження та скласти список всіх переваг, які надає компанія, та які відрізняють її від конкурентів.

Після того, як компанія визначила свою унікальність, їй потрібно донести це до своїх клієнтів шляхом просування своїх переваг. УТП компанії повинна підкреслювати переваги продукту або послуги, які: а) відсутні у конкурентів; б) можна чітко визначити за допомогою фактів та даних; в) клієнти зможуть швидко і зрозуміло сприйняти. Одним з таких каналів можуть бути відгуки клієнтів (зворотний зв'язок або скарги споживачів). У такій спосіб можна виявити перевагу або особливість продукту чи послуги компанії, про яку раніше не задумувались. Зокрема, проаналізувавши коментарі, деякі вислови можна перетворити на легку для запам'ятовування фразу, щоб підкреслити ключові особливості продукту чи послуги компанії.

Для того, щоб ефективно визначити, що саме робить бренд бізнес-організації унікальним, необхідно глибше зануритись у вивчення стану та тенденцій ринку та особливостей діяльності фірм-конкурентів. Розуміння того, що пропонують конкуренти, є ключовим етапом у створенні УТП. Це дозволяє компанії визначити не тільки слабкі місця конкурентів, а й наявні можливості для диференціації власного продукту або бренду.

Перше, на що варто звернути увагу при дослідженні конкурентів, це їхня УТП. Варто проаналізувати, як вони позиціонують свої товари або послуги, та які ключові переваги вони підкреслюють у своїй комунікації. Це може включати різні аспекти: від цінової політики, рівня якості та інноваційності продукту до цінностей бренду або досвіду взаємодії з клієнтами. Вивчення їхніх маркетингових стратегій, особливостей продуктів, реклами та зворотного зв'язку від споживачів, дасть змогу знайти прогалини на ринку і відрізнити власну компанію від інших учасників.

Однак важливо пам'ятати, що розуміння конкурентів не обмежується лише вивченням їхніх сильних сторін. Більше уваги слід приділити тому, де вони не відповідають потребам або вимогам своєї цільової аудиторії. Це дозволить компанії знайти можливості для покращення або пропонування альтернативного підходу. Наприклад, можливо, конкуренти недостатньо акцентують увагу на екологічних або етичних аспектах виробництва, або ж ігнорують потреби певних груп споживачів. Визначивши ці прогалини, компанія може представити свій продукт або послугу по-новому. Так, можна сфокусуватися на тих аспектах, яких немає у конкурентів, або ж підкреслити те, у чому вони поступаються. Важливо, щоб власний підхід до диференціації був не просто негативним порівнянням, а зосереджувався на унікальних характеристиках власного бренду. Тому розробляючи УТП, потрібно зосередитися на своїх сильних сторонах: це можуть бути інноваційні технології, покращений клієнтський сервіс, екологічність або унікальний досвід споживання.

Таким чином, важливо не лише аналізувати те, що роблять конкуренти, а й на основі цієї інформації формулювати стратегію позиціонування власного бренду таким чином, щоб він вигідно відрізнявся на ринку, підкреслюючи саме ті унікальні переваги, які відповідають потребам цільової аудиторії бізнес-організації.

Література

1. Hindle, T. (2008). Guide to management ideas and gurus. The Economist & Profile Books Ltd. https://bordeure.wordpress.com/wp-content/uploads/2008/11/the-economist-guide-to-management-ideas-and-gurus.pdf (access date: 05.05.2025)

2. Deland, A. (2022). Unique Selling Propositions: What It Is, Why You Need One and How to Write Your Own. https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2022/07/21/unique-selling-propositions-what-it-is-why-you-need-one-and-how-to-write-your-own/ (access date: 06.05.2025)

3. Школа Бізнесу: Нова Пошта (2024). УТП (унікальна торгова пропозиція) – що це таке та як її складати? URL: https://online.novaposhta.education/blog/utp-unikalna-torgova-propoziciya-shho-ce-take-ta-yak-ii-skladati (дата звернення: 06.05.2025)

4. UPP. B2B (2022). The unique selling proposition (USP) – a brief history. URL: https://uppb2b.co.uk/insights/the-unique-selling-proposition-a-brief-history/ (access date: 07.05.2025)

5. Kotler, P., & Levy, S.J. (1969). Broadening the Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, *33*(1), 10–15. https://doi.org/10.2307/1248740 (access date: 08.05.2025)

Правдюк В.М.
ОП «Економіка підприємства», 3 курс
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – д.е.н., професор кафедри менеджменту Махсма М. Б

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ТА ТЕХНОЛОГІЧНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Сучасні умови ведення бізнесу характеризуються високим рівнем економічної нестабільності, спричиненої такими факторами, як військовий стан в Україні, зростаюча конкуренція з іноземними компаніями та глобальні економічні виклики [3, с. 2]. Одночасно відбувається стрімка технологічна трансформація, що вимагає від підприємств впровадження новітніх цифрових інструментів та технологій для підвищення ефективності операційної діяльності [4, с. 1]. Ці паралельні процеси створюють унікальний контекст, в якому підприємства мають адаптувати свої операційні моделі для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності. Дослідження особливостей організації операційної діяльності в таких умовах є надзвичайно актуальним та має практичну цінність для вітчизняного бізнесу.

Мета дослідження полягала в тому, щоб дослідити вплив економічної нестабільності на операційну діяльність підприємств. Визначити ключові тенденції технологічної трансформації та їх вплив на організацію бізнес-процесів. Проаналізувати ефективні методи та інструменти адаптації операційної діяльності підприємств до умов нестабільності. Розробити рекомендації щодо оптимізації операційної діяльності в контексті цифрової трансформації бізнесу.

Аналіз сучасних умов ведення бізнесу в Україні виявив, що економічна нестабільність, особливо в контексті воєнного стану, значно ускладнює доступ до ресурсів, створює політичні та фінансові виклики, що безпосередньо впливає на операційну діяльність підприємств [5, с. 3]. Водночас, підприємства, які функціонують в таких надзвичайних обставинах, демонструють підвищену стійкість через удосконалення систем управління та релокацію бізнес-процесів, що підсилює їх можливості щодо вибору сировинної бази та ринків збуту [6, с. 1].

Дослідження показало, що технологічна трансформація є ключовим інструментом адаптації підприємств до економічної нестабільності. Цифрова трансформація підприємств – це процес впровадження сучасних технологій та цифрових інструментів для оптимізації бізнес-процесів, підвищення ефективності та конкурентоспроможності компанії [4, с. 1]. Цей

процес охоплює широкий спектр ініціатив, включаючи автоматизацію бізнес-процесів, впровадження цифрових інструментів для аналізу даних та прийняття рішень, вдосконалення комунікації та взаємодії з клієнтами [4, с. 2].

Встановлено, що реалізація цифрової трансформації відбувається на трьох рівнях: перший – передбачає оцифрування, тобто застосування цифрових інструментів для розвитку внутрішнього й зовнішнього інформаційного середовища; другий – полягає в зміні бізнес-процесів; третій – орієнтований на перехід до нової бізнес-моделі [2, с. 2]. Ключовими технологіями, які впливають на операційну діяльність підприємств, є хмарні обчислення, Інтернет речей, штучний інтелект та машинне навчання, які дозволяють аналізувати великі обсяги даних, виявляти патерни та здійснювати автоматизацію рутинних завдань [4, с. 3].

В умовах економічної нестабільності особливого значення набуває стратегічне управління операційною діяльністю. Аналіз показав ефективність застосування таких методів стратегічного планування, як SWOT-, PEST-, GAP- та BCG-аналіз для оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства та розробки відповідних стратегій розвитку [6, с. 2]. При цьому важливим є врахування як зовнішніх чинників (політико-правових, економічних, соціально-культурних, демографічних, географічних, екологічних, інформаційних, інноваційних), так і внутрішніх (управління персоналом, організаційна структура підприємства, операційна діяльність, фінансові та маркетингові плани) [6, с. 2].

Дослідження підтвердило доцільність використання інструментів проєктного менеджменту для підвищення гнучкості та ефективності операційних рішень в умовах економічної нестабільності [1, с. 3]. Такий підхід дозволяє швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, ефективно розподіляти ресурси та мінімізувати ризики.

Економічна нестабільність та технологічна трансформація створюють нові виклики та можливості для організації операційної діяльності підприємств. Успішна адаптація до цих умов вимагає комплексного підходу, що включає впровадження цифрових технологій, реорганізацію бізнес-процесів та розробку гнучких стратегій управління. Ключовими факторами успіху є інвестування в цифрові технології, розвиток цифрових компетенцій персоналу, впровадження гнучких методологій управління проєктами та постійний моніторинг зовнішнього середовища. Особливої уваги потребує забезпечення економічної безпеки підприємства шляхом диверсифікації ресурсів, оптимізації логістичних процесів та розробки альтернативних сценаріїв діяльності. Для підвищення ефективності операційної діяльності в умовах економічної нестабільності рекомендується поетапне впровадження цифрової трансформації з урахуванням специфіки конкретного підприємства та галузі, розробка стратегії управління ризиками та інвестування в розвиток інноваційного потенціалу підприємства.

Література

1. Зачосова Н.В., Носань Н.С., Савранський А.О. Розробка конкурентної стратегії підприємства із використанням інструментів проєктного менеджменту під впливом ризиків воєнного часу. *Київський економічний науковий журнал.* 2025. № 8. С. 60-65. https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-8-8 (дата звернення: 23.04.2025).
2. Цифрова трансформація підприємств. 2024. URL: https://vamark.ua/blog/czyfrova-transformacziya-pidpryyemstv/(дата звернення: 23.04.2025).
3. Костенко Ю. Сутність економічної безпеки підприємства у трансформаційній економіці. *Економіка і управління*. 2024. Вип. 2. С. 80-86. DOI:10.36919/2312-7872.2.2024.80 (дата звернення: 23.04.2025).
4. Андріїв Н. Цифрова трансформація підприємства: теоретичний аспект *Ефективна економіка*. 2022. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10170. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.4.79 (дата звернення: 23.04.2025).

5. Тарнавська Д., Бугас Н. Розвиток вітчизняного бізнесу в умовах воєнного стану (на прикладі організації ТОВ «АТБ-маркет»). *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. 60. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-95 (дата звернення: 23.04.2025).

6. Михальчук О. Методи та інструментарій діагностики та оцінки стратегій та стратегічних альтернатив аграрних підприємств. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки).* 2024. № 4 (53). DOI: https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-53-6 (дата звернення: 23.04.2025).

Скорецька А.Д.
ОП «Менеджмент бізнес-організацій», 4 курс
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна
Науковий керівник – д.п.н., старший дослідник, професор кафедри менеджменту
Баніт О.В.

ІНСТРУМЕНТИ ТА МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

Управління якістю є однією з найважливіших стратегічних функцій на виробничих підприємствах. В умовах глобалізації, стрімкого технологічного розвитку та посилення конкуренції зростає потреба у впровадженні сучасних систем якості, здатних швидко адаптуватися до змін ринку та перевищувати очікування споживачів. Ефективне управління якістю стає запорукою конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства. В умовах динамічного розвитку ринку та підвищення вимог до якості продукції та послуг актуалізується потреба у впровадженні ефективних інструментів і методів управління якістю бізнес-процесів.

Метою дослідження є виявлення найбільш результативних інструментів і методів управління якістю бізнес-процесів та аналіз їх ефективності в контексті забезпечення стабільності, гнучкості та конкурентоспроможності підприємства.

Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві є інтегрованим підходом до постійного вдосконалення організаційної діяльності, спрямованим на підвищення ефективності операцій та забезпечення максимальної відповідності вимогам і очікуванням споживачів. Відповідно до підходу, запропонованого М. Хаммером і Дж. Чампі, управління якістю бізнес-процесів передбачає «фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення критичних покращень у ключових показниках ефективності» [1]. Такий підхід акцентує увагу на необхідності кардинальних змін в організації процесів з метою досягнення істотного зростання продуктивності, якості та рівня обслуговування. Водночас П. Друкер трактує управління якістю бізнес-процесів як «безперервне вдосконалення процесів, що створюють цінність для клієнта, через систематичний аналіз і вимірювання ключових параметрів якості та продуктивності» [2]. Цей підхід підкреслює важливість постійного вимірювання ефективності й орієнтації на створення споживчої цінності.

Таким чином, управління якістю бізнес-процесів можна охарактеризувати як комплексну та системну концепцію, що поєднує як радикальні зміни, так і поступові вдосконалення, спрямовані на забезпечення сталого розвитку підприємства, підвищення ефективності його функціонування та зміцнення конкурентоспроможності шляхом оптимізації процесів відповідно до стратегічних цілей і запитів клієнтів.

Аналіз наукових джерел показує, що ефективне управління якістю бізнес-процесів базується на кількох ключових методах та інструментах. Lean-методології спрямовані на скорочення втрат і оптимізацію бізнес-процесів, створення цінності для споживача при мінімізації ресурсних витрат. Six Sigma як метод зниження варіацій у процесах використовує статистичний аналіз для усунення дефектів на основі методології DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control). Реінжиніринг бізнес-процесів (BPR) передбачає фундаментальне переосмислення і радикальне перепроектування процесів для досягнення істотних покращень ключових показників результативності. Total Quality Management (TQM) пропонує комплексний підхід до постійного покращення якості на всіх рівнях організації з активним залученням персоналу. Методи контролю якості, такі як статистичний контроль процесів (SPC), діаграми Ісікави та Парето, забезпечують своєчасне виявлення відхилень та вжиття корегувальних заходів [3].

Успішне впровадження інструментів управління якістю бізнес-процесів можна простежити на прикладі компанії Ford [4]. У 1990-х роках компанія здійснила кардинальну трансформацію процесу обробки рахунків шляхом впровадження концепції реінжинірингу бізнес-процесів. Основною зміною стало впровадження безінвойсової системи, яка передбачала самостійне введення даних постачальниками безпосередньо в інформаційну систему Ford. Завдяки цьому рішенню компанії вдалося скоротити чисельність персоналу у відповідному підрозділі на 75%, знизити операційні витрати та значно підвищити загальну ефективність процесу.

Також яскравим прикладом є компанія Toyota, яка виступає одним із найвідоміших зразків успішного застосування Lean-методології, що дало змогу суттєво скоротити тривалість виробничого циклу, зменшити обсяги складських запасів і підвищити якість продукції. Розроблена система Toyota Production System (TPS) стала зразком для наслідування серед численних виробничих компаній по всьому світу, наочно демонструючи, як ефективна оптимізація бізнес-процесів може забезпечити довготривалі конкурентні переваги [5].

Отже, проведене дослідження підтверджує, що в умовах зростаючої конкуренції та підвищення вимог споживачів, ефективне управління якістю бізнес-процесів стає критичним фактором успіху підприємств. Сучасні методи, такі як Lean, Six Sigma, реінжиніринг бізнес-процесів (BPR) та Total Quality Management (TQM), забезпечують комплексний підхід до оптимізації діяльності підприємства. Практичний досвід компаній Ford і Toyota демонструє, що впровадження цих методів дозволяє досягти суттєвого покращення операційної ефективності, скорочення витрат та підвищення якості продукції, що в підсумку зміцнює конкурентні позиції підприємства на ринку.

Література

1. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. Grand Rapids: Zondervan, 2009.
2. Drucker P. Management Challenges for the 21st Century. London: Routledge, 2012.
3. Фадєєва І. Г., Орлова Н. В., Макарова В. В. Моделювання бізнес-процесів організації: сутність, складові та методологія впровадження в умовах формування глобальної економіки стійкого розвитку. Академічні візії. 2023. Вип. 17. URL: https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/222
4. Ford. Офіційний сайт. URL: https://ford.ua
5. Toyota. Офіційний сайт. URL: https://www.toyota.ua

Цивілюк В.Ю.
ОП «Менеджмент бізнес-організацій», 4 курс
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – к.е.н., професор кафедри менеджменту Шерцньова З.Є.

УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ У БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЯХ: ПРОБЛЕМИ ТА РІШЕННЯ

Не можливо щось заробити, не витративши хоч гривну. В умовах військового стану в Україні та високої конкуренції на ринку ефективне сучасне управління витратами є важливим фактором для забезпечення фінансової стабільності, конкурентоспроможності та для того, щоб просто протриматись у тяжкі часи . Якщо пустити витрати самопливом, це може призвести до падіння прибутку, до втрати позицій на ринку. Ефективне використання ресурсів підприємства неможливе без цілеспрямованого впливу на формування витрат, контролю за їх рівнем та економічного стимулювання їх зниження, що є суттю управління витратами. Вміння ефективно управляти витратами та отримувати від них максимальний результат є вирішальним чинником стабільності функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання.

Проблематика управління витратами є предметом уваги багатьох українських і зарубіжних учених, які досліджують теоретичні засади та практичні підходи до оптимізації витратної політики підприємств [1]. Серед вітчизняних науковців слід відзначити праці Ф.Ф. Бутинця, Г.М. Колісник, С.Ф. Голова та інших, які зробили суттєвий внесок у формування методологічних основ обліку й контролю витрат. Водночас, у міжнародному науковому просторі вагомими є дослідження таких авторів, як Charles T. Horngren, Gary L. Sundem, William N. Lanen, які акцентують увагу на стратегічному підході до управління витратами, ролі управлінського обліку та аналізу у прийнятті ефективних управлінських рішень. Їхні підходи та концепції набули широкого визнання у системі сучасного фінансового менеджменту. Однак, на наш погляд, проблематика управління витатами набагато ширша, мало уваги приділяється персоніфікації відповідальності за управління витратами на підприємствах різних форм власності та галузевої специфіки.

Згідно з Положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 16 «Витрати», витрати визначаються як зменшення економічних вигод, що спричиняє вибуття активів або збільшення зобов'язань, що відповідно знижує власний капітал підприємства, крім випадків, пов'язаних із розподілом прибутку між власниками [2]. Управління витратами — це комплекс підходів та інструментів для прийняття управлінських рішень, які базуються на економічних закономірностях формування та контролю витрат, з метою найбільш ефективного використання ресурсів і капіталу компанії для досягнення її стратегічних і оперативних завдань [3, с. 125-129]. Основною метою управління витратами є оптимальне використання ресурсів, що дозволяє максимізувати прибуток або знизити собівартість продукції, не погіршуючи її якості. Поширеними методами для аналізу та планування втрат є: попроцесний (Process Costing); попередільний; позамовний; нормативний; управління витратами через центри відповідальності. Зазначені методи передбачають відповідні методичні прийоми, документи та відповідальних осіб для підприємств різного типу.

Крім вітчизняних практик, важливими є міжнародні підходи до управління витратами. До основних з них можна віднести:

—метод Direct-Costing (метод прямого калькулювання) передбачає включення до собівартості продукції лише змінних витрат; Постійні витрати при цьому не розподіляються на продукцію, а списуються безпосередньо на фінансові результати періоду. Такий підхід дозволяє отримати маржинальний дохід (різницю між виручкою та змінними витратами), який є базою для прийняття управлінських рішень.

—стандарт-костинг – метод ґрунтується на стабільних, попередньо встановлених стандартах витрат (норми матеріалів, оплати праці, енергії), які змінюються рідко. Дає змогу контролювати відхилення фактичних витрат від стандартних.

—метод ABC – метод розподіляє витрати не на вироби, а на діяльність (процеси), що їх формує. Дозволяє точніше визначити собівартість кожного продукту або послуги.

—кайдзен-костинг – метод постійного вдосконалення, що передбачає регулярне зниження витрат шляхом малих, але системних покращень виробництва.

—таргет-костинг – метод, за яким цільова собівартість визначається як різниця між очікуваною ринковою ціною та плановим прибутком. Витрати на виробництво не повинні перевищувати цю межу.

—кост-кілінг – агресивна стратегія скорочення витрат через швидке усунення неефективних витрат (персонал, постачальники, послуги тощо).

—just-in-time – методика постачання ресурсів і виготовлення продукції точно у потрібний час. Знижує витрати на складування та надлишкові запаси.

—LCC (LifeCycleCosting) – метод обліку витрат протягом усього життєвого циклу продукції — від проєктування до утилізації. Дозволяє оцінити повну вартість володіння.

—стратегічне управління витратами – комплексний підхід до управління витратами, що охоплює усі процеси підприємства та орієнтований на довгострокову конкурентоспроможність.

—CVP-аналіз – інструмент, що дозволяє аналізувати взаємозв'язок між витратами, обсягом виробництва, цінами і прибутком. Дозволяє визначити точку беззбитковості.

—бенчмаркінг – метод порівняння власних витрат, процесів і показників з найкращими в галузі чи конкурентами з метою виявлення точок зростання.

По кожному з цих підходів рекомендовані послідовність здійснення та відповідальні особи – можливі учасники управління витратами. Найбільш ефективними та поширеними на міжнародному рівні є кайдзен-костинг, таргет-костинг, Just-in-time і ABC-метод. Світовий досвід свідчить, що впровадження сучасних методів управління витратами суттєво сприяє їх оптимізації та зростанню конкурентоспроможності підприємств [4].

Кожне підприємство має обрати найбільш ефективний та доступний підхід до управління витратами. Об'єктом дослідження виступило ТОВ «Перла Хелса», що функціонує на ринку реалізації біологічно активних добавок під власним брендом [4]. За останній рік, зв'язку з воєнним станом, рівень витрат у структурі доходу досяг 99,8%, що є ознакою дисбалансу в системі управління витратами. Основні джерела перевитрат — витрати на маркетинг, логістику, оренду приміщень та неефективне управління запасами. Крім того, аналіз функціональних обов'язків персоналу засвідчив відсутність чіткої структури відповідальності за витрати, відсутність регулярного аналізу відхилень і недостатній рівень стратегічного планування. Для удосконалення управління витратами пропонується: впровадження управлінського обліку з елементами цифровізації за центрами відповідальності, запровадження регулярного аналізу відхилень «факт-бюджет», ABC-аналіз витрат, формування KPI для витратних підрозділів, оптимізація логістичної мережі, бюджетування «знизу вгору», аналіз точки беззбитковості, створення системи внутрішньої мотивації до економії, фінансовий моніторинг прибутковості, а також сценарне планування витрат. Кожен напрям має доповнюватися відповідним обґрунтуванням, планом реалізації, призначенням відповідальних осіб, орієнтовними строками впровадження та витратами на реалізацію. Це дозволяє використовувати запропоновані рішення не лише як рекомендації, а як цілісну управлінську стратегію.

Література

1. Голов С.Ф. Управлінський облік : підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 400 с.

2. Про затвердження Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 16 «Витрати»: Наказ Міністерства фінансів України від 31.12.1999 р. № 318 (зі змінами і доповненнями). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text

3. Крушельницька О.В. Удосконалення системи управління витратами на підприємствах. *«Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування*. 2016. № 1 (51). С. 178–182. https://doi.org/10.26642/jen-2010-1(51)-178-182.

Оверчук А. В., Яремчук У. Ю. Обґрунтування методів управління витратами суб'єктів підприємництва.2018. URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/445.pdf

Офіційний вебсайт ТОВ «Перла Хелса». URL: https://perlahelsa.ua/about-us (дата звернення: 03.04.2025).

Черняк О.В.
ОП «Менеджмент бізнес-організацій», 4 курс
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – д.п.н., старший дослідник, професор кафедри менеджменту
Баніт О.В.

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЙНІЙ СТРУКТУРІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Будь-яке підприємство піддається впливу змін зовнішнього соціально-економічного середовища і внутрішніх умов господарювання. Готовність підприємства до конкурентної боротьби і розширення діяльності безсумнівно визначаються рівнем кваліфікації персоналу. Як наслідок, особливої актуальності набуває приведення у відповідність кваліфікації персоналу вимогам підприємства, оскільки функція та компоненти системи розвитку персоналу з позиції дотримання вимог сучасної системної концепції управління підприємством є складовим елементом збалансованої системи стратегічного управління.

Мета дослідження – обґрунтувати необхідність реструктуризації організаційної структури торговельного підприємства з урахуванням важливості формування системи розвитку персоналу.

Аналіз наукових джерел засвідчує, що організаційна структура роздрібного торговельного підприємства може бути від найпростішої (лінійної) до найскладнішої – регіональної у великих розгалужених міжрегіональних (інтернаціональних) торговельних компаніях. Вона відображає взаємозв'язок внутрішніх функціональних підрозділів і модифікується залежно від загальної стратегії підприємства, яка, своєю чергою, визначається типорозміром, спеціалізацією, технологічними параметрами, продуктивним потенціалом роздрібного торговця [1, с. 160].

Як показує практика, у більшості середніх торговельних підприємств переважає лінійно-функціональна (комбінована) організаційна структура, що базується на розподілі повноважень та відповідальності за функціями. Кожний рівень управління відображає ступінь концентрації управлінських функцій і визначає послідовність підпорядкованості між окремими ланками, формуючи вертикальну координацію управлінських процесів. Зокрема, це:

1) Генеральний директор / директор підприємства як вищий керівний орган, який координує роботу всіх служб.

2) Комерційний директор, який контролює відділ категорійного менеджменту (за групами товарів) або відділ закупівель, менеджерів з постачання, аналітику закупівель.

3) Директор з продажу / операційний директор, повноваження якого поширюються на мережу магазинів / філій, керівників цих магазинів, адміністраторів залів, касирів, продавців-консультантів, відділів обслуговування клієнтів, відділів обробки звернень та скарг.

4) Логістичний відділ, що охоплює завідувачів складів, кладовщиків, транспортну службу, логістів, водіїв.

5) Маркетинговий відділ, що займається рекламними кампаніями, програмами лояльності, просуванням товару онлайн та офлайн.

6) Фінансовий директор – це бухгалтерія або відділ фінансового планування і контролю.

7) IT-відділ, який підтримує POS-систему, CRM, ERP, сайт, мобільний додаток тощо.

8) HR-відділ, основним завданням якого традиційно є підбір персоналу і кадрове діловодство. Зазвичай на фахівців цього відділу покладаються як додаткові обов'язки навчання й адаптації персоналу.

І така ситуація, на нашу думку, є неприйнятна для торговельного підприємства. Тому що у процесі успішного функціонування торговельного підприємства найбільшого впливу набувають людські ресурси з їх знаннями і компетентностями, а вже потім всі інші бізнес-процеси.

В умовах швидкого розвитку цифрових технологій професійні знання, уміння й навички мають тенденцію до швидкого старіння. Зважаючи на це, в системі управління підприємством на перший план виходять питання системного розвитку персоналу, що стає обов'язковою умовою забезпечення високої конкурентоспроможності. Причому постійне зростання професійних вимог до працівників вимагає забезпечення розвитку персоналу на постійній основі («навчання упродовж життя») [6, с. 160]. Тому розвиток персоналу торговельного підприємства є запорукою ефективної діяльності підприємства, посилення його конкурентних переваг на ринку та підвищення репутації.

З огляду на це, доцільною є рекомендація вдосконалити організаційну структуру торговельного підприємства шляхом реорганізації. Для повноцінної системної роботи з управління розвитком персоналу потрібен відокремлений підрозділ, як наприклад, навчальний центр, особливо якщо підприємство розвивається і з'являються нові філіали [3; 4]. Натомість для малих і середніх торговельних підприємств достатньо було б окремої штатної одиниці, як наприклад, менеджер з розвитку персоналу, який би системно займався лише цими процесами. Це система взаємопов'язаних дій, що охоплюють:

—розроблення стратегії розвитку персоналу;

—прогнозування і планування потреби в персоналі різних категорій на поточний момент часу;

—організація процесу навчання, адаптації персоналу;

—управління кар'єрою й професійним зростанням;

—формування організаційної культури [2; 5; 7].

Тобто система розвитку персоналу торговельного підприємства є сукупністю процесів, методик, ресурсів, які необхідні для ефективного виконання цілей розвитку персоналу та оптимального задоволення їхніх запитів, пов'язаних з професійною підготовкою, самореалізацією, кар'єрним зростанням.

У цьому контексті основними завданнями менеджера з розвитку персоналу є:

—розробка стратегій індивідуального навчання, що має визначати потребу в навчанні, включати планування процесів самонавчання та особистісного розвитку, підтримувати навчання персоналу через застосування технік наставництва, консультування керівництвом, створення навчальних курсів, центрів, зовнішніх та внутрішніх тренінгових програм, які повинні задовольнити як потреби кожного окремого працівника, так і підприємства загалом;

—вдосконалення організаційного навчання, мотивування працівників до розвитку своїх талантів, формування у персоналу цілісного, комплексного, чіткого бачення векторів стратегічного розвитку підприємства;

—управління знаннями – знання персоналу є важливим компонентом їхнього потенціалу та талантів, що дозволяє формувати імідж висококваліфікованого фахівця, цінного для роботодавця та економічної системи країни;

—формування інтелектуального капіталу – знання і навички персоналу є важливим компонентом у моделі управління інтелектуальним капіталом бізнес-організації, вони лежать в основі продукту або послуги, формують їх конкурентоспроможність та імідж організації на ринку товарів і послуг;

—покращення якостей управлінського персоналу, розвиток компетентності, етичної відповідальності з точки зору взаємодії зі стейкхолдерами бізнесу та «емоційної» культури [2; 5; 7].

Загалом основна мета роботи менеджера з розвитку персоналу полягає не просто у формуванні освітнього простору, але й у забезпеченні стійкого розвитку торговельного підприємства через ефективне використання людських ресурсів.

Слід відмітити високе значення системи розвитку персоналу для торговельного підприємства як з точки зору управління персоналом, так і з точки зору здійснення ефективного управління стратегічною та операційною діяльністю. Це дозволяє підтримувати високий рівень загальної результативності бізнесу, ефективності операційної діяльності, забезпечувати конкурентоспроможність продукції, адже персонал, який має всі можливості для розвитку та навчання, здатен швидше адаптуватися до змінних умов ринку, краще реагувати на ці зміни та приймати якісні управлінські рішення, вирішувати складні завдання. Реалізація заходів із розвитку персоналу підвищує не лише конкурентоспроможність працівника в компанії, а й загальний рівень його конкурентоспроможності на ринку праці (як фахівця певної галузі). Тому торговельне підприємство має бути зацікавленим у розвитку потенціалу працівників, стимулювати й заохочувати їх для того, щоб використовувати їхні знання, таланти і навички для сталого розвитку і зростання конкурентоспроможності на ринку товарів і послуг.

Література

1. Апопій В.В., Міщук І.П., Ребицький В.М. Організація торгівлі: підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2005.
2. Климчук А.О. Стратегічне управління розвитком персоналу промислового підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2019. № 3. С. 99-103. DOI: 10.31891/2307-5740-2019-270-3-103-106
3. Офіційний сайт ПРАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»». URL: https://www.roshen.com/
4. Офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта». URL: https://novaposhta.ua/
5. Партика І. В. Стратегічно орієнтоване управління розвитком персоналу організації. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління.* 2020. Т. 31 (70), № 3. С. 190-195. DOI: https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-3-30
6. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2002. 351 с.
7. Ткаченко В. В. Впровадження інноваційної системи управління розвитком персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 5. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.73

Штифаненко Д.В.
ОП «Менеджмент бізнес-організацій», 4 курс
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – к. е. н., доцент кафедри менеджменту Соболєва Т.О.

СТІЙКІСТЬ БІЗНЕСУ: ВИКЛИКИ ТА ШЛЯХИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Сучасне бізнес-середовище вимагає від організацій постійної готовності до непередбачуваних подій та різних загрозливих сценаріїв, що особливо актуально в умовах війни, коли стійкість підприємства стає ключовим фактором його виживання та здатності підтримувати економічну стабільність.

У контексті війни, виклики, які стосуються управління стійкістю бізнес-організації умовно можна поділити на зовнішні та внутрішні. Зовнішні виклики включають: порушення логістичних ланцюгів, корупцію, загострення конкуренції за фізичні ресурси, персонал та

споживачів, зміни у законодавстві, економічну нестабільність, зміни споживчих уподобань, ризики кібератак та руйнувань активів компаній внаслідок бомбардувань. Тоді як до внутрішніх викликів можна віднести: необхідність прийняття рішень в умовах тотальної невизначеності та при відсутності необхідної інформації; обмеженість ресурсів (фінансових, трудових, матеріальних), підтримання ліквідності і достатнього рівня фінансової стійкості підприємства; оптимізація витрат; пошук фінансових ресурсів, управління персоналом (підтримка морального стану працівників, перенавчання); збереження конкурентоспроможності; забезпечення безперервності операційної діяльності, безпека персоналу.

Стійкість бізнесу не слід розглядати лише крізь призму фінансових показників, адже вона охоплює й інші виміри діяльності організації, зокрема операційний, організаційний, цифровий, соціальний та стійкість бізнес-моделі [1]. Важливо враховувати всі перелічені складові, які взаємодоповнюють одне одного та закладають міцний фундамент не тільки для виживання бізнесу в період криз, а і його процвітання всупереч будь-яким дестабілізуючим факторам.

Як стверджує український вчений О. В. Левкович, фінансова стійкість – це «… такий стан фінансових ресурсів, при якому підприємство здатне своєчасно та в повному обсязі виконати взяті на себе зобов'язання перед усіма суб'єктами за рахунок власних та залучених коштів …» [2, с. 3]. Умовами її забезпечення є диверсифікація джерел доходів, залучення міжнародних грантів, формування резервних фондів, а також активізація інвестиційної діяльності. Задля досягнення високого рівня операційної стійкості передбачається автоматизація та оптимізація виробничих процесів, інвестиції в технології, забезпечення надійних ланцюгів постачання, а також розробка плану дій на випадок непередбачуваних ситуацій [3, с. 10]. Організаційна стійкість забезпечується при добре налагодженій системі зав'язків між різними підрозділами, розвинутому сильному лідерстві та корпоративній культурі, заохоченні розвитку інновацій та навчання − існує велика ймовірність того, що в умовах тиску команда швидко пристосується до нових зовнішніх умов та продовжить роботу у звичайному режимі [4, с. 3].

Щодо цифрової складової, то за словами Стецяка О.Б, «… на відміну від класичних підходів, які акцентують увагу на фінансовій стабільності та матеріальних ресурсах, цифрова стійкість передбачає використання інноваційних рішень для забезпечення безперервності бізнес-процесів та підтримки стратегічної життєздатності підприємства …» [5, с. 10]. Компанії, що демонструють вищий рівень стійкості інвестують у більш безпечну та гнучку інфраструктуру й у такий спосіб убезпечують себе від різного виду технологічних збоїв, які наразі трапляються дуже часто. Натомість підприємства, які уникають в своїй діяльності використання цифрових технологій, стають більш вразливими до зовнішніх загроз. Соціальна (репутаційна) стійкість – це в першу чергу про зв'язок організації та спільноти, адже підприємство не може існувати окремо від середовища, яке його оточує.

Стійкість бізнес-моделі, означає вміння швидко перебудувати та адаптувати бізнес−моделі до нових умов бізнес−середовища під впливом зовнішніх факторів.

Крім того, для формування ефективної системи управління та забезпечення життєстійкості організації в період криз вважаємо за потрібне впровадження міжнародних стандартів, зокрема ISO 22316, ISO 22301, ISO 22361. Ці стандарти передбачають використання комплексного підходу до побудови стійкості через різні аспекти діяльності компанії, включаючи управління якістю, управління ризиками, а також забезпечення безперервності бізнесу.

У свою чергу, дослідження діяльності вітчизняних підприємств в період повномасштабного вторгнення [6; 7] дозволило виокремити такі підходи до побудови стійких компаній, як: орієнтація на розвиток людського потенціалу та турбота про ментальний стан команди, використання різного роду інновацій з метою оптимізації ресурсів, вихід на нові ринки, гнучкість ухвалення рішень, адаптація продукції та послуг до змінених потреб й звичок споживачів, інвестиції у сталий розвиток та підтримка соціальних ініціатив.

Стратегія формування та посилення стійкості має обиратися залежно від зовнішніх ризиків, особливостей галузі, потенціалу та пріоритетів діяльності бізнес-організації.

Література

1. Natale A., Poppensieker T., Thun M. From risk management to strategic resilience. McKinsey & Company. URL: http://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/from-risk-management-to-strategic-resilience (дата звернення: 11.04.2025).
2. Levkovich O., Kalashnikova Y. FINANCIAL STABILITY AS A PREREQUISITE FOR INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE. *Efektyvna ekonomika*. 2021. № 4. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.4.76 (дата звернення: 11.04.2025).
3. Kobik A. Business resilience of companies: theory and practice of adaptation to the external environment. *Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University*. 2024. Т. 10, № 323. P. 7–13. URL: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-10-323-7-13 (дата звернення: 11.04.2025).
4. Muadzah S., Suryanto S. ORGANIZATIONAL CULTURE AND RESILIENCE : SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*. 2024. Т. 8, № 2. P. 1426–1440. URL: https://doi.org/10.31955/mea.v8i2.4175 (дата звернення: 11.04.2025).
5. Стецяк О. Б. Методичні засади забезпечення стійкості підприємств в умовах цифрової трансформації. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. Вип. 8. URL: https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/291 (дата звернення: 11.04.2025).
6. ЗАГАРТОВАНІ: цикл текстів про те, як великі українські компанії успішно адаптувались до випробувань війни. Projects. URL: https://projects.liga.net/zagartovany/ (дата звернення: 26.03.2025).
7. 26-те щорічне опитування керівників найбільших компаній світу від PwC: інтерв'ю з бізнесом в Україні. PwC. URL: https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2023/26th-ceo-survey-cee.html (дата звернення: 11.04.2025).

Шуляка В. В.
ОП «Менеджмент бізнес-організацій», 1 рік магістратури
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – д.п.н., старший дослідник, професор кафедри менеджменту
Баніт О.В.

МОДЕРНІЗАЦІЯ ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ЕЛЕМЕНТИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ: КРИТЕРІЇ ВИБОРУ ТА УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ

Сучасні бізнес-організації стикаються з постійною потребою удосконалення внутрішніх процесів, адаптації до нових технологій та зміни стратегій управління. Ефективний організаційний розвиток бізнес-організації неможливий без системного оновлення або переосмислення її діяльності. Модернізація та трансформація дають змогу забезпечити стійкість бізнесу, підвищити конкурентоспроможність і відповідати очікуванням зацікавлених сторін. Вибір між цими інструментами стає критичним управлінським рішенням, що впливає на майбутнє бізнес-організації.

Мета дослідження: проаналізувати управлінські підходи до модернізації й трансформації як елементів організаційного розвитку бізнес-організацій.

Організаційний розвиток сучасних бізнес-організацій є надзвичайно важливим завданням в умовах динамічного ринкового середовища та зростаючих вимог до ефективності й гнучкості бізнесу. Це поняття охоплює не лише оптимізацію процесів чи покращення структури – це глибока системна робота, спрямована на забезпечення довгострокової стійкості, конкурентоспроможності та адаптивності бізнес-організацій. Визначення організаційного розвитку як комплексу дій, спрямованих на постійне покращення

організаційної структури, культури, процесів і стратегій, що забезпечують відповідність умовам ринку та внутрішнім потребам, підкреслює його інтегративний характер [1, с. 133].

Серед ключових елементів організаційного розвитку варто виділити модернізацію та трансформацію. Попри певну схожість у цілях – забезпечення покращення функціонування бізнес-організації – ці поняття мають суттєві відмінності за змістом, масштабом і підходами до реалізації. Модернізація передбачає техніко-технологічне та управлінське оновлення бізнес-організації. Вона орієнтована на реалізацію стратегічних завдань інноваційного розвитку, підвищення якості продукції та зміцнення конкурентоспроможності [2, с. 99]. Це радше еволюційний процес, що не зачіпає основ організаційної культури або бізнес-моделі, але дозволяє суттєво підвищити ефективність поточної діяльності бізнес-організації. Наприклад, упровадження автоматизованої системи управління виробництвом або цифровізація облікових процесів є типовими прикладами модернізації, що дозволяють зменшити витрати, пришвидшити обробку інформації та покращити контроль за операціями.

Трансформація, на відміну від модернізації, є більш радикальним процесом, що стосується не лише технічного чи технологічного оновлення, але й глибоких змін у структурі цілей, цінностей та стратегічної орієнтації бізнес-організації. Це перехід на новий рівень розвитку, що охоплює всі аспекти функціонування бізнес-системи [3, с. 52]. Трансформація часто є реакцією на критичні виклики середовища або внутрішні кризи, коли традиційні підходи втрачають ефективність. Наприклад, бізнес-організація, яка раніше спеціалізувалась на виробництві друкованих видань, може повністю трансформувати свою діяльність, переорієнтувавшись на створення цифрового контенту й онлайн-платформ. Це потребує нових компетенцій, оновлення персоналу, змін у корпоративній культурі, нових бізнес-моделей і часто – інвестування в зовсім іншу інфраструктуру.

Критерії вибору між модернізацією та трансформацією залежать насамперед від глибини та характеру проблем, які потребують вирішення, а також від здатності бізнес-організації до змін. Якщо вона стикається з необхідністю покращити окремі елементи своєї діяльності без зміни основних бізнес-параметрів, модернізація є раціональним рішенням. Водночас, якщо ринкова ситуація вимагає перегляду самої суті діяльності бізнес-організації – наприклад, унаслідок технологічного прориву, зміни споживчих запитів або появи нових конкурентів – доцільною стає саме трансформація.

Управлінські підходи до реалізації модернізаційних і трансформаційних процесів також суттєво різняться. Модернізація, зазвичай, здійснюється через упровадження окремих проєктів, що не порушують загальної системи управління. Тут доречні підходи проєктного менеджменту, а також використання інструментів контролю якості, реінжинірингу бізнес-процесів, концепції «lean» та «continuous improvement».

Для успішної модернізації ключовим є забезпечення технічної компетентності персоналу, а також підтримка з боку вищого керівництва, яке має забезпечити ресурсну базу й мотиваційне підкріплення змін. Натомість трансформація вимагає стратегічного підходу до управління змінами, включаючи розробку нової візії, переосмислення корпоративної ідентичності, глибоку комунікацію із зацікавленими сторонами та системну перебудову організаційної структури. Тут актуальними є такі підходи, як «agile»-трансформація, дизайн-мислення, системне моделювання тощо. Успіх трансформації значною мірою залежить від лідерських якостей керівників, здатних не лише бачити майбутнє, але й формувати довіру до змін у колективі.

Цікавим прикладом у контексті вибору між модернізацією та трансформацією є досвід Nokia. На початку 2000-х років вона займала лідируючі позиції на ринку мобільних телефонів, однак із появою смартфонів і стрімким розвитком екосистем Apple та Android бізнес-організація не змогла своєчасно трансформувати свою бізнес-модель. Вона зосередилася на модернізації наявних продуктів, але втратила стратегічний фокус і не адаптувалася до нової реальності. Лише після глибокої кризи Nokia здійснила трансформацію, переорієнтувавшись на телекомунікаційні технології та інфраструктуру, що дозволило їй вижити на ринку.

Загалом, модернізація та трансформація – це не взаємовиключні, а взаємодоповнюючі інструменти організаційного розвитку. Вибір між ними повинен базуватися на комплексному аналізі ситуації, стратегічних орієнтирів бізнес-організації та готовності до змін. Ефективне управління цими процесами вимагає не лише технічної обізнаності, але й глибокого розуміння організаційної динаміки, культури та людського чинника як ключового ресурсу розвитку.

Отже, модернізація та трансформація відіграють важливу роль у забезпеченні організаційного розвитку бізнес-організацій, хоча суттєво різняться за масштабом, змістом і глибиною змін. Модернізація є доцільною у випадках, коли необхідним є підвищення ефективності за рахунок технічного чи управлінського оновлення без зміни стратегічної орієнтації. Трансформація ж є необхідною за умов глибоких викликів зовнішнього або внутрішнього середовища, що потребують переосмислення місії, цілей і бізнес-моделі. Вибір між модернізацією та трансформацією має ґрунтуватися на глибокому аналізі потреб бізнес-організації, її цілей і динаміки середовища. Управлінські підходи мають враховувати специфіку обраного інструменту та готовність до змін. Лише системний і гнучкий підхід до організаційного розвитку гарантує бізнес-організації конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

Література

1. Кравчук І.І., Тарасович Л.В., Лавриненко С.О. Менеджмент: навчальний посібник. Житомир: Поліський національний університет, 2024. 384 с.

2. Вовк О.М. Методологічні засади формування механізму реалізації модернізаційного потенціалу підприємств інфраструктурної сфери. *Evropský časopis ekonomiky a management*. 2020. Vol. 4. Pp. 98-103.

3. Грабина А.Ю., Копішинська К.О. Загальні та специфічні підходи до управління трансформацією підприємств для забезпечення сталого розвитку. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції. 2024. С. 52–53.

Якубовська А.О.
ОП «Менеджмент бізнес-організацій», 4 курс
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – к. е. н., доцент кафедри менеджменту Ліфінцев Д.С.

ПРАКТИЧНЕ ЗАСТОСУВАННЯ AGILE-ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ, ЙОГО ПЕРЕВАГИ ТА ВИКЛИКИ

Agile – це гнучкий підхід до управління проєктами, що виник як відповідь на обмеження традиційних моделей, таких як Waterfall. Основні ідеї Agile були офіційно оформлені у 2001 році в Agile Manifesto [1], де визначено 4 цінності та 12 принципів, що лягли в основу сучасного гнучкого управління. На відміну від жорстких послідовних процесів, Agile орієнтований на ітеративність, постійний зворотний зв'язок і адаптацію до змін. Його поява пов'язана з потребою швидше реагувати на вимоги ринку, краще взаємодіяти з клієнтами та створювати продукт у тісній співпраці з командою. Завдяки цьому Agile підвищує ефективність, прозорість і гнучкість робочих процесів.

Основними фреймворками Agile є Scrum, Kanban, їх гібрид Scrumban, а також масштабовані моделі – SAFe, LeSS. Зокрема, згідно з матеріалами Atlassian [4], Scrum забезпечує чітку структуру з ітераціями, ролями та артефактами, що сприяє прозорості процесів, тоді як Kanban дозволяє гнучко управляти завантаженням команди через візуалізацію потоку задач і обмеження незавершеної роботи. SAFe і LeSS дозволяють

координувати роботу багатьох команд у великих організаціях. Як зазначає J. Highsmith у праці Agile Project Management [2], правильне поєднання фреймворку з контекстом команди є критичним фактором успіху впровадження Agile.

Хоча Agile спершу виник в IT-сфері, його принципи успішно адаптуються в інших галузях. У маркетингу гнучкі підходи проявляються через короткі спринти в запуску рекламних кампаній, A/B-тестування меседжів та регулярний фідбек від цільової аудиторії. В HR-сфері компанії застосовують Kanban для візуалізації процесу рекрутингу, а також для організації онбордингу та навчання співробітників. В освіті впроваджують EduScrum – командну роботу студентів за спринтами з проміжними результатами та фідбеком. У державному управлінні Agile використовується для створення цифрових сервісів, забезпечення прозорості процесів та кращої орієнтації на потреби громадян.

У рамках дослідження було розглянуто практичне впровадження Agile на прикладі компанії “CodeLions”. Це українська IT-аутсорсингова компанія з командою близько 50 фахівців, більшість з яких інженери. Основна спеціалізація – розробка веб- та мобільних застосунків під індивідуальні запити клієнтів зі США та Європи. Серед замовників – як стартапи на етапі pre-seed, так і компанії на етапі масштабування.

Процеси в “CodeLions” базуються на принципах Agile із переважним використанням гібридної моделі ScrumBan. Вона дозволяє поєднувати ітеративність і структурованість Scrum зі зручністю візуального контролю та гнучкою пріоритизацією Kanban. Для управління проєктами застосовуються такі інструменти, як Jira, Notion, Trello, ClickUp, а звітність і відстеження ефективності ведуться переважно вручну через Google Таблиці. Через компактність команди окремі фахівці, зокрема проджект-менеджери, часто поєднують кілька ролей – аналітика, скрам-майстра, контактної особи для клієнта. Це вимагає високої гнучкості, самоорганізації та ефективної комунікації.

Щоб оцінити сприйняття Agile-процесів у команді, було проведено внутрішнє опитування серед працівників різних ролей. Більшість респондентів позитивно оцінили щоденні стендапи та ефективність використання таких інструментів, як Jira і Notion. Водночас серед основних труднощів команда відзначила часту зміну пріоритетів, складність прогнозування в умовах погодинної моделі (Time&Material) та надмірне навантаження, пов’язане з мультифункціональністю ролей. Ці результати підтверджують, що Agile добре працює в нашому середовищі, але потребує постійного вдосконалення й адаптації до умов конкретного проєкту.

Згідно зі звітом State of Agile [3], понад 47% компаній зіштовхуються з труднощами при впровадженні Agile, найчастіше – через опір змінам, нечіткі ролі та недостатню зрілість команд. Для подолання викликів команда “CodeLions” застосовує низку практик, що допомагають зберігати стабільність у динамічних умовах. Наприклад, регулярні синхронізації та прозоре документування рішень у Notion зменшують ризик втрати контексту. Часті комунікації з клієнтом дозволяють оперативно погоджувати зміни та адаптувати roadmap. Використання ScrumBan забезпечує баланс між ітеративністю та гнучкістю, що особливо важливо при роботі з Time&Material. Крім того, чітке розподілення відповідальностей та ручний моніторинг метрик допомагають утримувати якість і продуктивність навіть у складних умовах. Попри гнучкість, яку забезпечує Agile, ефективне управління потребує чітких індикаторів продуктивності. У “CodeLions” для цього використовуються внутрішні метрики, зокрема середній час доставки функціоналу (T2M), що становить 29 днів, та Scope Utilization Efficiency – 105%, що свідчить про перевиконання запланованих обсягів без перевантаження команди. Дані збираються вручну через Google Таблиці, а також аналізуються у Jira. Це дозволяє тримати процеси під контролем і швидко реагувати на зміни. Адже Agile – це не про хаос, а про обґрунтовану адаптивність, яка працює лише за наявності прозорої звітності, моніторингу та відповідальності.

На основі всього вище сказаного, можна зробити висновок, що Agile не є універсальною відповіддю на всі виклики, але він пропонує робочий інструментарій для компаній, які прагнуть залишатися адаптивними, прозорими та орієнтованими на результат. Практика

показує, що гнучкість – це не відмова від структури, а її осучаснення відповідно до динаміки ринку. Для досягнення успіху Agile має впроваджуватись з урахуванням масштабу бізнесу, типу команди, зрілості процесів і готовності до змін. І хоча у “CodeLions” ми щодня працюємо в цій парадигмі, навіть найкращі процеси потребують регулярного перегляду, фідбеку та покращень.

Отже, Agile – це не лише про спринти чи стендапи, а про культуру мислення, в якій кожна зміна – це не загроза, а можливість для зростання.

Література

1. Manifesto for Agile Software Development. URL: https://agilemanifesto.org/ (accessed: 13.05.2025)
2. Highsmith J. Agile Project Management: Creating Innovative Products. Addison-Wesley, 2009.
3. State of Agile. The 17th State of Agile Report. URL: https://info.digital.ai/rs/981-LQX-968/images/RE-SA-17th-Annual-State-Of-Agile-Re port.pdf (accessed: 13.05.2025)
4. Atlassian. Agile Coach. URL: https://www.atlassian.com/agile (accessed: 13.05.2025)

Орлова І.В.
ОП «Проєктне управління змінами в гірничо-металургійному бізнесі»,
1 рік магістратури
ТОВ «Метінвест Політехніка»
Науковий керівник – д.е.н., професор кафедри менеджменту Гончар В. В.

ПРОГРАМИ АДАПТАЦІЇ ДЕМОБІЛІЗОВАНИХ ПРАЦІВНИКІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІНТЕГРАЦІЇ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах тривалого військового конфлікту в Україні все більшої актуальності набуває проблема професійної та соціальної реінтеграції демобілізованих працівників. Одним із ефективних інструментів підтримки цього процесу є впровадження адаптаційних програм у межах системи управління персоналом підприємства. Адаптація демобілізованих працівників охоплює не лише ознайомлення з виробничими процесами, а й налагодження міжособистісних комунікацій, зниження рівня стресу, формування відчуття приналежності до колективу. Впровадження таких програм потребує системного підходу, узгодженого з функціональними цілями HR-менеджменту та стратегічним курсом підприємства.

Адаптація працівників є складовою системи управління людськими ресурсами, яка передбачає забезпечення ефективної взаємодії між працівником і організаційним середовищем. У випадку демобілізованих осіб адаптаційний процес має свою специфіку: відновлення мирного світогляду, подолання посттравматичних станів, формування нової професійної ідентичності. За даними досліджень [1], підприємства, що реалізують спеціалізовані програми адаптації для ветеранів, демонструють вищий рівень утримання персоналу, зростання командної згуртованості та зменшення внутрішніх конфліктів. Отже, розробка цільових адаптаційних моделей є не лише соціально значущою ініціативою, а й інструментом підвищення продуктивності праці та управлінської стабільності.

Програми адаптації демобілізованих працівників мають охоплювати декілька ключових блоків: організаційний (ознайомлення з політиками, процедурами, регламентами), психосоціальний (індивідуальні консультації, групова підтримка, залучення менторів), освітній (підвищення кваліфікації, технічні тренінги, модулі перекваліфікації) та комунікаційний (налагодження горизонтальної взаємодії, неформальні зустрічі, зворотний зв’язок з керівництвом). Особливо важливо інтегрувати гнучкі формати — blended learning,

коучингові сесії, peer-support платформи. Крім того, програма має включати індикатори ефективності (KPI адаптації), наприклад, рівень утримання працівників після шести місяців, динаміка участі в командних проєктах, зниження кількості звернень до HR-служби з проблемами психологічної адаптації.

Аналіз національних та локальних програм адаптації ветеранів в Україні свідчить про поступову інституціоналізацію механізмів соціальної та професійної реінтеграції, що базуються на мультидисциплінарному підході та інтеграції з системою державного управління персоналом (табл. 1).

Впровадження таких інструментів, як цифрова платформа «е-Ветеран», інститут фахівців із супроводу, кар'єрне консультування, освітні ваучери та психосоціальні програми, демонструє прагнення до побудови комплексної моделі підтримки. Водночас, незважаючи на позитивну динаміку, спостерігається фрагментарність реалізації, недостатня узгодженість між зацікавленими сторонами, відсутність єдиного стандарту оцінки ефективності адаптаційних заходів та обмежене охоплення у територіальному й галузевому вимірах. Для забезпечення сталого ефекту реінтеграційних ініціатив доцільним є формування системи управління адаптацією демобілізованих працівників як повноцінного напряму HR-менеджменту, що включатиме чіткі політики, дієві комунікаційні стратегії, постійний моніторинг результатів та інтеграцію з корпоративними й державними платформами розвитку людського капіталу.

Успішне впровадження програм адаптації неможливе без чіткої управлінської підтримки та інституціоналізації процесу. Необхідним є призначення відповідального координатора адаптації у складі HR-департаменту, створення міжфункціональної робочої групи (HR, безпека, медичний персонал, юридичний супровід), а також затвердження внутрішнього нормативного акту (положення, інструкції). Важливою умовою є також включення програми до системи корпоративної соціальної відповідальності та формування партнерств з ветеранськими організаціями, психологічними центрами, освітніми платформами. При цьому необхідно враховувати етичні аспекти: недопущення дискримінації, дотримання конфіденційності, добровільність участі в програмах підтримки.

Таблиця 1

Програми адаптації ветеранів в Україні

Назва програми	Організатор	Ключові компоненти
Veteran Reintegration (IREX)	IREX, Veteran Hub	Освітні курси, кар'єрне консультування, психологічна підтримка, електронний реєстр
е-Ветеран	Міністерство у справах ветеранів України	Е-сервіси, інформаційна підтримка, база знань, ваучери на освіту
Фахівці із супроводу ветеранів	Мінветеранів, Кабмін України	Юридичний, інформаційний, психологічний супровід у громадах
Місцева програма адаптації (Вінниця)	Місцева влада, громадські організації	Санаторна підтримка, менторство, психологічний супровід
Кар'єрні радники (ГО ЕРА-Україна)	ГО ЕРА-Україна	Навчання радників, підтримка працевлаштування, кризове консультування
UNDP + Danida в громадах	ПРООН та Данське агентство	Мультидисциплінарні команди, адаптація, соціальна робота
Адаптація у публічному секторі	НАДС, Veteran Hub	Навчальні програми для HR, гайдлайни, інтеграція в державну службу

Джерело: сформовано автором на основі [2-4]

Оцінка ефективності адаптаційних програм повинна здійснюватися як у кількісному, так і в якісному вимірі. З одного боку, це аналітика кадрової статистики: тривалість адаптації, відсоток залишення працівників, рівень залученості в командну діяльність. З іншого — інтерв'ювання учасників програми, експертна оцінка динаміки емоційного стану, аналіз зворотного зв'язку керівників підрозділів. У перспективі актуальним є розвиток адаптаційних платформ з елементами штучного інтелекту, які дозволятимуть персоналізувати підхід до кожного працівника, інтегрувати зовнішні ресурси (електронні кейси, бази вакансій, освітні модулі) та автоматизувати комунікацію. Це дозволить підвищити масштабованість програм, адаптувати їх до різних галузевих умов і зменшити навантаження на HR-служби.

Програми адаптації демобілізованих працівників є важливою складовою сучасної системи управління персоналом, яка поєднує соціальну відповідальність, стратегічну гнучкість та ефективність трудової інтеграції. Їхнє впровадження сприяє не лише успішній реінтеграції захисників України до професійного середовища, але й зміцненню внутрішньої стійкості організації, підвищенню лояльності персоналу та розвитку інноваційної культури взаємодії. Удосконалення адаптаційних моделей вимагає міждисциплінарного підходу, постійного моніторингу результатів та активної участі всіх зацікавлених сторін.

Література

1. Stone, C. B., Neely, A. R., Phillips, W., & Terry, R. P. (2024). Veterans in the workplace: a model of factors affecting veteran transition. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*.

2. Реінтеграція та адаптація ветеранів/ок війни до цивільного життя. URL: https://nads.gov.ua/news/reintehratsiia-ta-adaptatsiia-veteranivok-viiny-do-tsyvilnoho-zhyttia-ta-roboty-na-publichnii-sluzhbi-nads-i-veteran-khab-pidpysaly-memorandum-pro-spivpratsiu

3. Ukraine Veteran Reintegration – IREX. URL: https://www.irex.org/project/ukraine-veteran-reintegration

4. Кар'єрні радники допоможуть ветеранам та ветеранкам із працевлаштуванням та адаптацією. URL: https://era-ukraine.org.ua/kar-yerni-radnyky-dopomozhut-veteranam-ta-veterankam-iz-pratsevlashtuvannyam-ta-adaptatsiyeyu/

Правдін І.О.
ОП «Проєктне управління змінами в гірничо-металургійному бізнесі», 1 курс
ТОВ «Метінвест Політехніка»
Науковий керівник – д.е.н., професор кафедри менеджменту Калінін О. В.

МОДЕЛЮВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ РЕІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ

Проблематика реінтеграції військовослужбовців, що повертаються до мирного життя, особливо в умовах тривалих воєнних дій, набуває актуальності в соціальному, управлінському та економічному вимірах. У центрі цього процесу перебуває завдання формування ефективних комунікаційних стратегій, що забезпечують не лише адаптацію ветеранів до нових умов праці, але й відновлення їхньої соціальної суб'єктності. Особливої значущості ця проблема набуває у промислових секторах, зокрема в гірничо-металургійній галузі, де спостерігається висока питома вага фізичної праці, регламентованих процедур і формалізованих структур. Моделювання комунікаційних стратегій дозволяє створити системні умови для ефективної реінтеграції ветеранів через налагодження діалогу між організаційною структурою та потребами цієї категорії працівників.

У науковій літературі комунікаційні стратегії розглядаються як системи цілеспрямованих дій, спрямованих на налагодження ефективного інформаційного обміну між організацією та її аудиторією. В умовах реінтеграції ветеранів комунікація виконує роль не лише каналу передачі інформації, а й інструмента психологічної підтримки, зниження тривожності, формування відчуття приналежності. Вітчизняні та зарубіжні дослідження [1-3] підтверджують, що саме наявність підтримуючих міжособистісних комунікацій та командної взаємодії є ключовою умовою ефективної адаптації ветеранів. Моделювання комунікаційних стратегій у цьому контексті потребує урахування когнітивного, емоційного та поведінкового рівнів взаємодії між ветераном і колективом.

У контексті моделювання комунікаційних стратегій реінтеграції ветеранів доцільно виокремити декілька типів моделей, які базуються на функціональній, поведінковій, системній та адаптивній парадигмах. Функціональні моделі орієнтовані на визначення чітких ролей, каналів, процедур і алгоритмів обміну інформацією в межах організації, зокрема за участі ветеранів, і спрямовані на мінімізацію інформаційних розривів. Поведінкові моделі акцентують на індивідуальних і групових реакціях ветеранів на комунікаційні впливи, враховуючи психоемоційні бар'єри, рівень довіри та соціальну включеність. Системні моделі розглядають комунікацію як інтегральну складову організаційної взаємодії, де ветерани виступають як елементи мережі інформаційного обміну з урахуванням зворотного зв'язку, контексту та зовнішніх впливів. Адаптивні моделі ґрунтуються на принципах гнучкого управління (Agile, resilient communication), дозволяють швидко реагувати на зміни стану ветеранів, їх потреб та динаміку інтеграції в трудовий колектив, використовуючи інструменти цифрової аналітики, індикатори залучення та динамічне коригування комунікаційних стратегій. Застосування вказаних типів моделей у комплексі дає змогу створити багатовимірну та ефективну систему підтримки ветеранів у процесі їх професійної та соціальної реадаптації.

У гірничо-металургійній галузі домінують вертикальні організаційні структури, стандартизовані виробничі процеси, високий рівень техногенного навантаження та виробничої дисципліни. У таких умовах повернення ветеранів до праці пов'язане з низкою викликів: фізичне і психоемоційне виснаження, зміна темпу життя, очікування щодо лояльності з боку колективу, адаптація до цивільної субординації. Крім того, часто бракує інституційних механізмів комунікаційної підтримки, таких як менторські програми, діалоги у форматі peer-to-peer, адаптаційні тренінги, а внутрішня комунікація зводиться до адміністративних вказівок [4; 5]. Це потребує системного переосмислення стратегій інтеграції через призму комунікаційної емпатії, лідерства та багатоканального зворотного зв'язку.

Запропонована концепція моделі комунікаційної стратегії реінтеграції ветеранів ґрунтується на трьох взаємопов'язаних блоках: інформаційно-організаційному, психоемоційному та адаптаційно-мотиваційному. Інформаційно-організаційний блок включає розробку політик внутрішніх комунікацій, створення чітких протоколів повідомлення та зворотного зв'язку, використання цифрових каналів (месенджерів, платформ інтранет). Психоемоційний блок передбачає підготовку HR-фахівців до роботи з ветеранами, реалізацію програм коучингу та психологічної підтримки, розвиток культури діалогу. Адаптаційно-мотиваційний блок орієнтований на забезпечення можливостей для кар'єрного росту ветеранів, впровадження гейміфікованих форматів навчання, участь у колективних проєктах. Модель має бути гнучкою, культурно чутливою та підкріпленою діагностичними інструментами (опитувальниками, зворотним аудитом комунікації).

Ефективність комунікаційної стратегії оцінюється за такими критеріями: рівень залученості ветеранів у робочі процеси, стабільність у проходженні адаптаційного періоду, кількість звернень до HR-служб, результати опитувань щодо психологічного клімату в колективі. Використання індикаторів комунікаційної ефективності дозволяє не лише коригувати підходи в реальному часі, а й формувати інституційну пам'ять підприємства в роботі з ветеранами. У перспективі доцільним є інтеграція комунікаційної стратегії реінтеграції до систем управління людськими ресурсами, стандартизація окремих елементів у

галузевих рекомендаціях, а також створення партнерських мереж між бізнесом, ветеранськими організаціями та державними інституціями.

Моделювання комунікаційних стратегій реінтеграції ветеранів є важливим управлінським інструментом у забезпеченні сталого соціального та виробничого середовища. Його реалізація вимагає міждисциплінарного підходу, залучення різних стейкхолдерів і постійного моніторингу результатів. Для підприємств гірничо-металургійної галузі це створює можливості не лише для підвищення ефективності управління персоналом, а й для формування соціально відповідального іміджу та залучення нових працівників із середовища захисників України.

Література

1. Anderson, C. M., & Guerrero, L. K. (2020). Communication and Emotion: Theory and Research. Boston: Allyn & Bacon.
2. Єгоричева С., Лахижа М. Реінтеграція ветеранів війни в Україні: управлінські та економічні аспекти. Розвиток міста. 2024. № 2 (02). С. 55-62. https://doi.org/10.32782/city-development.2024.2-7
3. Ніжейко К., Ковалівська, К. Реінтеграція ветеранів у цивільне життя: міжнародний досвід та особливості в Україні. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. 67. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-161
4. Захаріна Т. Соціально-інституційні характеристики реінтеграції ветеранів гібридної війни. *Social Work and Education*. 2023. Т. 10. № 1. С. 17–26. https://doi.org/10.25128/2520-6230.23.1.2
5. Азьмук Н.А. Соціально-економічна та освітня реінтеграція ветеранів до ринку праці: український контекст. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 2 (45). С. 117-122. DOI: https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2(45).117-122

Ткаченко І.О.

ОП «Проєктне управління змінами в гірничо-металургійному бізнесі», 1 курс

ТОВ «Метінвест Політехніка»

Науковий керівник – д.е.н., професор кафедри менеджменту Гончар В. В.

КОМУНІКАЦІЙНА ВЗАЄМОДІЯ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ У СИСТЕМІ ІНТЕГРОВАНОГО ПЛАНУВАННЯ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

У контексті зростаючої складності організаційних систем та необхідності адаптивного прийняття управлінських рішень, роль внутрішніх комунікаційних механізмів набуває критичного значення. Особливо актуальним це є в умовах впровадження систем інтегрованого планування (СІП), де ефективна взаємодія між структурними підрозділами виступає не допоміжною, а ключовою умовою досягнення організаційної синергії, координації операційної діяльності та стратегічної узгодженості. Дослідження у сфері управління проєктами послідовно акцентують на комунікації як одному з визначальних чинників успішності, особливо за наявності міжфункціональної взаємозалежності [1].

Системи інтегрованого планування передбачають синхронізоване прийняття рішень між різними функціональними напрямами підприємства, зокрема фінансами, постачанням, операціями та управлінням персоналом. Ефективність таких систем значною мірою залежить від здатності підрозділів обмінюватися своєчасною та достовірною інформацією. Відповідно до теорії організаційних структур Г. Мінцберга, горизонтальна комунікація між відділами сприяє більш гнучкому та оперативному управлінню [2]. Методологія Agile, у свою чергу, акцентує на ітеративному плануванні, безперервному зворотному зв’язку та регулярних крос-функціональних зустрічах, ефективність яких можлива лише за умови наявності сталих комунікаційних

протоколів [3]. В умовах СІП міжпідроздільна комунікація вимагає створення формалізованих (стандартні операційні процедури, цифрові дашборди, оновлення в ERP-системах) і неформалізованих (міжособистісні зв'язки, спільноти практик) каналів, які забезпечують цілісність даних, знижують інформаційну асиметрію та підтримують культуру прозорості.

Попри поширення цифрових інструментів та колаборативних платформ, багато організацій стикаються з вузькими місцями, що знижують потенціал СІП. До них належать: ізольованість даних (data silos), відсутність спільних цілей, несумісність KPI між підрозділами та брак комунікаційних фасилітаторів. Емпіричні дослідження свідчать, що до 70% стратегічних ініціатив зазнають невдачі через розриви в комунікації між управлінськими рівнями [4]. В українських умовах додатковим обмеженням є жорстка ієрархічна структура, недостатній рівень цифрової зрілості та фрагментарність планових процесів, що ускладнює узгодження дій між виробничими, логістичними та фінансовими підрозділами.

Для подолання зазначених обмежень підприємствам необхідно застосовувати системний підхід до управління комунікацією. До ключових стратегій належать: впровадження корпоративних платформ взаємодії (Microsoft Teams, Slack, SAP Jam) із вбудованою логікою робочих процесів; використання єдиних планових дашбордів (Power BI, Tableau) для синхронізації ключових показників у реальному часі; розробка міжфункціональних протоколів комунікації, що передбачають регулярні точки дотику, правила ескалації та графіки інтеграції; призначення комунікаційних координаторів у кожному підрозділі як відповідальних за взаємодію; проведення навчальних програм з Agile-комунікації, емоційного інтелекту та системного мислення [5]. Динамічний зворотний зв'язок, при якому інформація з «першої лінії» впливає на стратегічні рішення та навпаки, можливий лише за умови визнання комунікації як ключової управлінської компетенції.

Наявність ефективної структури комунікації в умовах інтегрованого планування сприяє підвищенню якості та оперативності управлінських рішень завдяки низці чинників: покращення цілісності даних забезпечує точніше моделювання сценаріїв; своєчасний зворотний зв'язок скорочує час реакції на ринкові зміни; підвищена прозорість формує культуру відповідальності та колективного володіння результатом; безперервний обмін знаннями підтримує інноваційність і вирішення проблем. У практиці промислових підприємств реалізація моделей планування з акцентом на комунікацію демонструє позитивні результати — зростання точності прогнозів, скорочення виробничих циклів і зниження ризиків [6].

Комунікативна взаємодія між структурними підрозділами в межах системи інтегрованого планування виступає критичним чинником підвищення ефективності управлінських рішень. Формування єдиної архітектури комунікацій, що долає функціональні бар'єри та сприяє розвитку довіри між підрозділами, має бути пріоритетом для організацій, які прагнуть підвищити планову спроможність та стратегічну чутливість. Перспективними напрямами подальших досліджень є кількісна оцінка якості комунікації та її впливу на ефективність СІП, розробка комунікаційних індикаторів та інтеграція цих показників у систему KPI організації.

Література

1. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 12th ed. Hoboken: Wiley, 2017. 816 p.

2. Mintzberg H. Structure in Fives: Designing Effective Organizations. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1983. 312 p.

3. Highsmith J. Agile Project Management: Creating Innovative Products. 2nd ed. Boston: Addison-Wesley, 2010. 432 p.

4. Clampitt P. G., DeKoch R. J. Embracing Uncertainty: The Essence of Leadership. New York: M. E. Sharpe, 2001. 256 p.

5. Goleman D. Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. New York: Bantam Books, 2006. 352 p.

6. McKinsey & Company. The bottom-line benefit of the product operating model. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-bottom-line-benefit-of-the-product-operating-model

ПЛАТФОРМА
ПОВОЄННА ІННОВАЦІЙНА ТРАНСФОРМАЦІЯ УКРАЇНИ

Гаврилюк Д.О.
«Міжнародні фінансові відносини», 1 курс
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри економічної теорії Котенок Д.М.

АНАЛІТИКА ВПЛИВУ ЗОВНІШНІХ ЧИННИКІВ НА НАЦІОНАЛЬНИЙ ФОНДОВИЙ РИНОК

Фондовий ринок є одним із ключових елементів фінансової системи держави. Він виконує функції акумуляції та перерозподілу капіталу, забезпечує ліквідність цінних паперів, формує механізми ціноутворення та виступає індикатором економічного розвитку. Основними елементами фондового ринку є первинний ринок, де здійснюється розміщення нових випусків цінних паперів, та вторинний ринок, на якому відбувається обіг уже існуючих цінних паперів.[1]

Національний фондовий ринок України має власну специфіку, яка формувалась під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Його становлення почалося після проголошення незалежності України у 1991 році. Перші інституційні зміни відбулися у 1994 році зі створенням Першої фондової торговельної системи (ПФТС). Упродовж 2000-х років ринок демонстрував тенденції до зростання, однак і досі залишається недостатньо розвиненим у порівнянні з фондовими ринками розвинених країн.[2]

Правову основу функціонування фондового ринку в Україні становлять такі закони України: «Про цінні папери та фондовий ринок», «Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні», а також нормативні акти Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР). Крім того, поступово відбувається гармонізація українського законодавства з європейськими нормами.

На фондовий ринок впливають численні чинники. Серед економічних варто виокремити рівень інфляції, динаміку валового внутрішнього продукту (ВВП), зміну облікової ставки НБУ, що безпосередньо впливають на інвестиційну привабливість цінних паперів. Політичні чинники включають стабільність уряду, наявність воєнних дій чи внутрішніх конфліктів, активність парламенту у сфері економічного законодавства. Особливу роль відіграють зовнішні чинники — ситуація на глобальних ринках, коливання світових цін на енергоносії, валютні курси, а також геополітична напруженість. Поведінкові чинники — це очікування та настрої інвесторів, які часто формуються під впливом новинних фонів, аналітики та емоційних реакцій.[3]

Український фондовий ринок має низку структурних проблем: низький рівень капіталізації у порівнянні з фондовими ринками США та країн ЄС, низька ліквідність та обмежена кількість активних емітентів. Недостатній рівень прозорості, обмежений захист прав інвесторів, а також високі політичні ризики обмежують приплив прямих іноземних інвестицій у цінні папери українських компаній.[4]

Динаміка індексу Першої Фондової Торговельної Системи у 2010–2023 роках демонструє високу залежність ринку від зовнішньоекономічної кон’юнктури. Зокрема, значне падіння

індексу спостерігалося під час світової фінансової кризи, анексії Криму та початку повномасштабної війни у 2022 році. Паралельно з цим відбувалося скорочення кількості фондових бірж в Україні, зменшення обсягів торгів на ринку цінних паперів, що свідчить про зниження інвестиційної активності.[3],[6]

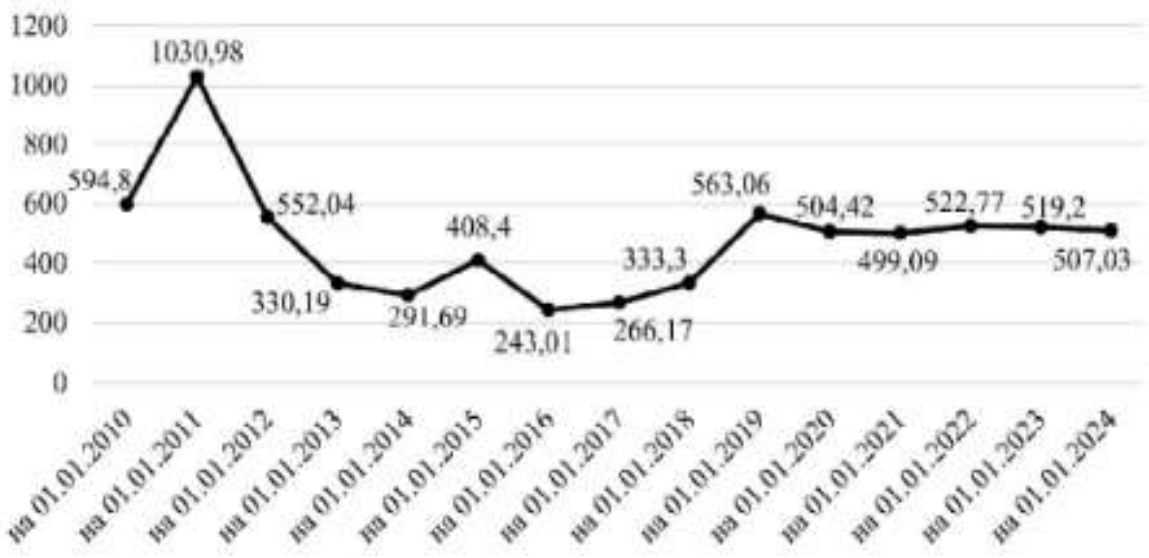


Рисунок 1 – Динаміка індексу Першої Фондової Торговельної Системи у 2010—2024 роках

Попри виклики, національний ринок має потенціал для розвитку. Серед перспективних напрямів: цифровізація процесів торгівлі та обліку через інтеграцію з міжнародними депозитарними системами, такими як Clearstream; створення умов для розвитку похідних фінансових інструментів; удосконалення регуляторної бази та впровадження міжнародних стандартів; активізація роботи з новими емітентами та забезпечення кращого інвестиційного клімату.[5]

Суттєво пожвавити внутрішню активність та стати основою для збалансованого зростання фондового ринку, на думку аналітиків, може стимулювання участі приватних інвесторів, зниження бар'єрів для входу на ринок, а також проведення широкої інформаційно-освітньої кампанії.[6]

Таким чином, фондовий ринок України є чутливим до зовнішніх чинників, однак за належної політики та інтеграції до глобальних ринків має потенціал для ефективного розвитку, що сприятиме зміцненню економічної системи держави загалом.

Література

1. Про цінні папери та фондовий ринок. Закон України – URL: https://www.nssmc.gov.ua/documents/zakon-ukrani-pro-tsnn-paperi-ta-fondoviy-rinok/

2. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. URL: https://www.nssmc.gov.ua/

3. Торговельна інформація – ПФТС. Всі цінні папери України на одній фондовій біржі – ПФТС. URL: https://pfts.ua/trade-info/trade-information

4. Міжнародна фінансова інформація. Структура і функції міжнародної фінансової інформації
URL: https://pns.hneu.edu.ua/pluginfile.php/754651/mod_resource/content/2/МФ%20та%20РК_Лекції_укр_тема%202_Міжнар%20фін%20інфо_2023.pdf

5. Міністерство фінансів України. URL: https://minfin.com.ua/

6. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/

Котенок А.А.
«Міжнародні фінансові відносини», 1курс
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник — к.е.н., доцент кафедри економічної теорії Брановицький В.В.

ОПТИМІЗАЦІЯ ВАЛЮТНОЇ ПОЛІТИКИ ДЛЯ СТИМУЛЮВАННЯ ЕКСПОРТУ В НАЦІОНАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ

У сучасній глобалізованій економіці валютний курс відіграє роль одного з ключових індикаторів фінансової стабільності та ефективності зовнішньоекономічної політики. Його рівень та коливання визначають умови доступу національного виробника до зовнішніх ринків, формують експортну виручку, впливають на структуру платіжного балансу та інвестиційну привабливість держави. Особливо важливим є вибір режиму валютного курсоутворення, що визначає характер взаємодії між державою та ринком у формуванні обмінного співвідношення валюти, визначення ключових чинників випливу.

Проблематика валютного курсу та його впливу на зовнішньоекономічну діяльність і нині залишається предметом досліджень багатьох науковців. З огляду на різні теоретичні концепції, валютний курс можна визначити як динамічний механізм ціноутворення національної валюти в умовах глобальної економічної взаємодії. Однак, роль валютного курсу не обмежується лише відображенням вартості валюти. Він виконує низку важливих функцій, які пов'язані з регулюванням макроекономічних процесів, стану торговельного балансу та рівня конкурентоспроможності національної економіки. Його вплив поширюється як на внутрішні економічні процеси, так і на міжнародну фінансову систему.

За часі незалежності в Україні були реалізовані різні режими курсоутворення. Так, протягом перших років 21 століття в Україні використовувалася система фіксованого валютного курсу (рис. 1). Сутність такої політики курсоутворення полягає у встановленні центральним банком незмінного співвідношення національної валюти до іноземної, підтримки курсу за допомогою валютних інтервенцій та монетарних інструментів, що забезпечують його стабільність протягом визначеного періоду [1].

Фіксація валютного курсу має на меті забезпечити передбачуваність у зовнішньоекономічних розрахунках, зниження інфляційних очікувань та зміцнення довіри до національної грошової одиниці, приток іноземних інвестицій, зниження валютних ризиків для бізнесу. Проте запровадження фіксованого режиму курсоутворення знижує гнучкість монетарної політики, обмежуючи можливості центрального банку щодо реагування на внутрішні та зовнішні шоки, виснажує валютні резерви. [3,6]. У довгостроковій перспективі жорстка фіксація курсу суперечить вимогам відкритої ринкової економіки. [4].

Станом на 2022 рік, згідно до заяв національного банку України, використовувався плаваючий валютний курс, який є режимом, за якого вартість національної валюти визначається ринковими механізмами попиту та пропозиції. Центральний банк при цьому не встановлює жорстких меж для коливань курсу, а лише спостерігає або, в разі потреби, м'яко втручається в ринок [1]. Такий режим дозволяє валюті автоматично адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх економічних змін, виступаючи стабілізатором платіжного балансу.

Основною перевагою плаваючого курсу є його гнучкість. Він забезпечує ефективне реагування на зміну обсягів зовнішньої торгівлі, рух капіталу та інші макроекономічні фактори [5]. За такого підходу країна зменшує потребу у валютних інтервенціях і зберігає більшу незалежність монетарної політики. Крім того, відсутність необхідності підтримувати фіксований курс дозволяє знизити витрати на обслуговування валютного ринку.

Разом із тим плаваючий курс має недоліки. Основний з них – висока волатильність, валютного курсу, яка створюює додаткові ризики для зовнішньої торгівлі, інвестицій та ціноутворення [6]. Це ускладнює прогнозування витрат і прибутків, що негативно позначається на плануванні.

У сучасній міжнародній практиці переважна більшість країн застосовує гібридні режими: режими плаваючих або керованих плаваючих курсів. Це дозволяє враховувати як ринкові сигнали, так і втручання держави у разі необхідності для згладжування надмірної волатильності [7].

За результатами дослідження визнаних методичних підходів до моделювання валютного курсу (модель еластичності, яка розкриває вплив девальвації на зміну обсягів торгівлі через цінову еластичність попиту; модель кривої J; монетарна модель, яка пояснює формування валютного курсу через рівновагу на грошовому ринку; модель Манделла–Флемінга; модель портфельного балансу; модель ринкової мікроструктури, яка враховує поведінку учасників валютного ринку) нами сформовано перелік ключових чинників впливу та обрано методичний підхід для визначення подальшої динаміки валютного курсу в Україні.

Для оцінки рівня взаємозв'язку результатів експортної діяльності та валютного курсу нами було використано коефіцієнт кореляції Пірсона. У якості функціональної ознаки (Y) є експорт, а факторіальної ознаки (X) - валютний курс. Отриманий результат (-0,85) наближений до одиниці, що свідчить про тісний кореляційний зв'язок між валютним курсом та експортною діяльністю протягом досліджуваного періоду (2013-2022 роки).

З метою оцінки можливого впливу курсових змін на експорт, у межах дослідження побудовано багатофакторну регресійну модель прогнозування середньорічного обмінного курсу гривні до долара США. В якості залежної змінної використано офіційний середньорічний курс гривні (USD/UAH), а як незалежні змінні – ключові макроекономічні індикатори: індекс споживчих цін (CPI), обсяги експорту, імпорту та міжнародних резервів.

Оцінка якості моделі засвідчила високий рівень пояснювальної здатності ($R^2 = 0.89$) та достовірності моделі. Статистично значущими виявилися коефіцієнти при змінних ІСЦ та міжнародних резервів, що підтверджує їхній істотний вплив на формування курсових очікувань.

На основі моделі розраховано прогнозні значення обмінного курсу гривні на період 2024–2026 років, динаміка якого наведена на рис 1.

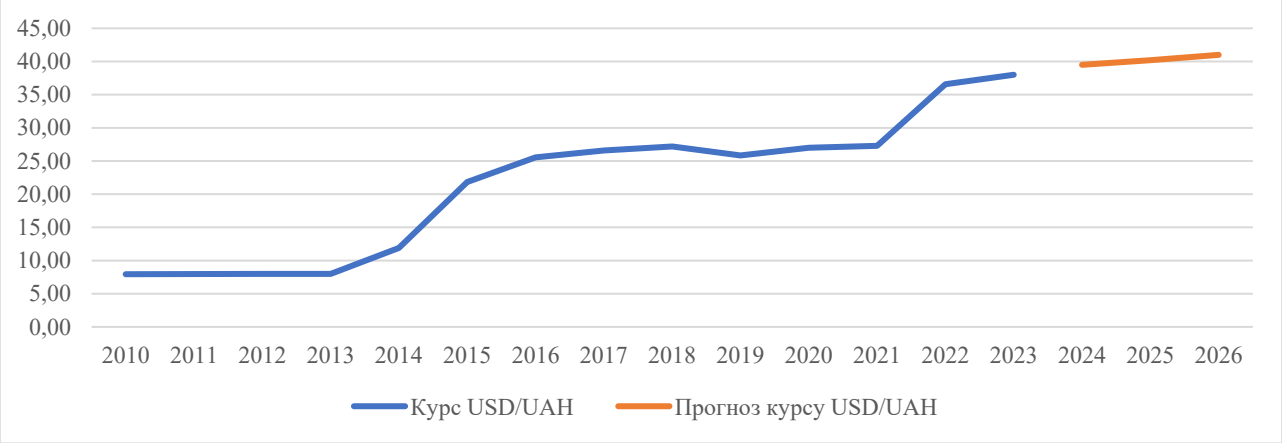


Рисунок 1 — Фактична та прогнозна динаміка валютного курсу в Україні

Отримані результати свідчать про тенденцію до поступового знецінення національної валюти за збереження поточних макроекономічних параметрів. Це підкреслює потребу в посиленні монетарної дисципліни та накопиченні резервів як одного з ключових засобів утримання стабільності валютного ринку. Зважаючи на від'ємне значення коефіцієнту Пірсона подальше підвищення валютного курсу не стимулюватиме імпорто-залежний національний експорт.

Аналіз міжнародного досвіду валютної політики свідчить про відсутність універсального підходу до регулювання валютного курсу в контексті стимулювання експорту. Країни з розвиненою економікою демонструють ефективність стабільного курсового середовища, що

забезпечується через прогнозовану монетарну політику та довіру до центрального банку. У свою чергу, держави з перехідною економікою обирають гнучкі режими курсоутворення, поєднуючи їх з інфляційним таргетуванням та цільовими інтервенціями. Такий баланс дозволяє уникати надмірної волатильності, не порушуючи ринкових механізмів.

Для України ключовим є не механічне відтворення зовнішніх моделей, а адаптація кращих практик з урахуванням макроекономічної вразливості, структури експорту та рівня розвитку фінансової системи. Стратегія валютного регулювання повинна бути гнучкою, узгодженою з цілями цінової та зовнішньоекономічної стабільності.

Прогнозоване зниження інфляційного тиску та поступова нормалізація фінансової системи створюють передумови для підвищення ефективності валютної політики. Водночас подальша інтеграція у глобальні економічні процеси вимагає підвищеної уваги до конкурентоспроможності експорту. Валютний курс відіграватиме ключову роль у формуванні ціни української продукції на зовнішніх ринках. Тому важливо забезпечити стабільність курсових очікувань та прозорість регуляторних рішень, що стане підґрунтям для експортного зростання у середньо- та довгостроковій перспективі.

Література

1. Крупка М. І., Кульчицький М. І., Жмурко Н. В., Ванькович Д. В. Валютно-курсова політика України: монографія.
URL:https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/50082/7/Valiutno_kursova_polityka.pdf.
2. Дідур С. В., Глухова В. І., Єлісєєва О. Є. Аналіз тенденцій коливання валютного курсу в умовах кризи в Україні. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/5_ukr/61.pdf.
3. Юрчишин В. В. Валютна політика України: основні виклики та напрями удосконалення. URL: https://finukr.org.ua/?page_id=546.
4. Онопрієнко М. В. Валютний курс: теорія і практика. URL: https://onu.edu.ua/pub/bank/userfiles/files/fmvps/kaf_svit_gos_mij_eko_vidnosin/mijnarodni_proekti/teoriya-i-praktyka-valyutnogo-kursu-mr.pdf
5. Цвикор Б. Валютні курси: проблематика плаваючого режиму. URL: https://conferencekneu.wordpress.com/2017/05/01/цвикор-b-валютні-курси-проблематика-пл
6. Біла Ю. В. Еволюція режимів валютного курсу: світовий досвід та уроки для України. URL: https://vsed.oneu.edu.ua/collections/2015/57/pdf/43-50.pdf
7. Сидоренко В. І. Валютна політика в умовах глобальних фінансових трансформацій. URL: https://journals.uran.ua/ves_pstu/article/view/74239

Москаленко Є. В.
«Міжнародні фінансові відносини», 1 курс
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри економічної теорії Котенок Д.М.

ІНФЛЯЦІЯ: СУТНІСТЬ, ВИДИ, ДЖЕРЕЛА, НАСЛІДКИ

Інфляція, як складне макроекономічне явище, характеризується не лише загальним зростанням рівня цін на товари та послуги, але й має глибокі соціально-економічні наслідки, зокрема спричиняє значний перерозподіл доходів між різними верствами населення. У першу чергу від інфляції страждають домогосподарства з фіксованими доходами, пенсіонери та соціально вразливі групи, для яких зростання цін без відповідного підвищення доходів означає зниження реальної купівельної спроможності. Натомість ті, хто володіє реальними активами

або має доступ до інструментів індексації доходів, можуть навіть отримати вигоду. Такий нерівномірний вплив інфляційних процесів посилює соціальну нерівність, загострює питання справедливого розподілу ресурсів та може призводити до зростання соціального напруження в суспільстві. У довгостроковій перспективі це створює загрози для соціальної стабільності та сталого економічного розвитку країни. [1]

Аналіз видів інфляції демонструє, що її прояви є надзвичайно різноманітними, а причини залежать як від внутрішніх, так і від зовнішніх факторів. Монетарні чинники включають надлишкову грошову масу в обігу, значний бюджетний дефіцит, що фінансується емісією, неефективну грошово-кредитну політику центрального банку, а також низький рівень контролю за грошовими потоками. До немонетарних причин належать структурні диспропорції в економіці, енергетична залежність, дефіцит пропозиції окремих товарів, цінові шоки на імпортовану продукцію, зміни у світовій кон'юнктурі, а також інфляційні очікування, які формуються внаслідок нестабільності або браку довіри до дій уряду.

Розрізняють такі види інфляції, як повзуча, галопуюча, гіперінфляція, відкрита та прихована, прогнозована та несподівана, імпортована, структурна, витрат і попиту. Кожен із цих типів має свої особливості та потребує різних підходів до регулювання. Наслідки інфляційних процесів також варіюються: у короткостроковому періоді помірна інфляція може стимулювати ділову активність, заохочувати інвестиції та знижувати реальне боргове навантаження. Проте у випадку втрати контролю над інфляційною динамікою, особливо при виникненні гіперінфляції, економіка стикається з катастрофічними наслідками – знеціненням національної валюти, панікою на фінансових ринках, зниженням рівня довіри до банківської системи, стрімким падінням реальних доходів та зростанням тінізації економіки. Така ситуація призводить до глибокої макроекономічної нестабільності та соціального колапсу. [2]

Незважаючи на потенційні тимчасові вигоди від помірної інфляції, зокрема зменшення реального боргового навантаження держави або стимулювання інвестицій в умовах очікуваного зростання цін, загалом інфляція чинить переважно деструктивний вплив на макроекономічну систему. Вона знижує рівень передбачуваності в економіці, що ускладнює довгострокове планування як для підприємств, так і для державних органів. Через нестабільність цін інвестори знижують обсяги капіталовкладень, переорієнтовуючись на короткострокові або спекулятивні проєкти, що не сприяє стійкому економічному розвитку.

Інфляція створює серйозні перешкоди для ефективного бюджетного планування, оскільки реальні доходи й витрати бюджету важко передбачити. Це знижує якість державного управління, ускладнює реалізацію соціальних програм та інвестиційних проєктів. Окрім того, інфляційні коливання підривають довіру населення до грошово-кредитної політики, що зменшує ефективність її інструментів. У результаті виникає так звана інфляційна спіраль, коли очікування зростання цін самі ж і провокують подальше підвищення інфляції. В умовах хронічної інфляції знижується ефективність фіскальної політики, оскільки податкова база стає нестабільною, а реальна вартість бюджетних надходжень швидко знецінюється. Це створює додаткові ризики для фінансової безпеки держави. [2]

Антиінфляційна політика є сукупністю державних заходів, спрямованих на стримування зростання цін та забезпечення стабільності національної валюти. Вона включає два ключові напрями: адаптацію економіки до інфляційних умов та активну протидію інфляційним процесам.Адаптаційні механізми дозволяють мінімізувати негативний вплив інфляції на соціально вразливі групи населення шляхом індексації доходів, перегляду соціальних стандартів або запровадження спеціальних компенсаційних програм. Водночас активна боротьба з інфляцією передбачає застосування економічних інструментів, спрямованих на усунення її першопричин.

Серед основних інструментів антиінфляційної політики виділяють заходи монетарного регулювання – жорстку грошово-кредитну політику, яка включає контроль за обсягом грошової маси в обігу, зміну облікової ставки, операції на відкритому ринку та нормативи обов'язкових резервів для банків. Ефективним доповненням виступають фіскальні заходи –

скорочення бюджетного дефіциту, оптимізація державних видатків, підвищення ефективності податкової системи.

Окрім того, важливу роль відіграють інституційні та структурні реформи, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності економіки, розвиток внутрішнього виробництва, зменшення залежності від імпорту, підтримку малого і середнього бізнесу, а також удосконалення правового середовища. Вибір конкретних інструментів залежить від природи інфляційного процесу – чи є він попитового, витратного або структурного характеру – а також від загального стану економіки, її відкритості, рівня довіри до інституцій і поточної соціально-економічної ситуації в країні. [3]

Досвід країн із ринковою економікою переконливо свідчить, що ефективна боротьба з інфляцією неможлива без комплексного та збалансованого підходу до формування економічної політики.Успішні антикризові стратегії передбачають поєднання монетарних та фіскальних інструментів, які взаємодіють узгоджено і не суперечать один одному. Монетарна політика забезпечує контроль над грошовою масою, процентними ставками та інфляційними очікуваннями, тоді як фіскальні заходи сприяють стабілізації бюджету, зниженню державного боргу та ефективному перерозподілу ресурсів.

При цьому важливо враховувати структурні особливості національної економіки – рівень розвитку виробничої бази, енергетичну незалежність, гнучкість ринку праці, а також інституційну спроможність урядових органів до впровадження реформ. Успішні приклади – такі як Німеччина після Другої світової війни, Польща в 1990-х роках або Чилі під час структурних змін – свідчать, що лише завдяки чіткій стратегії, політичній волі та професійній координації між органами державної влади й центральним банком можна досягти цінової стабільності. [3]

Література

1. Економічні та соціальні наслідки інфляції. URL: https://studentam.net.ua/content/view/5086/132/

2. Інфляція: що це таке, які її види, причини та наслідки.
URL: https://rates.fm/ua-uk/expert-opinion/inflyaciya-sho-ce-take-yaki-yiyi-vidi-prichini-ta-naslidki/

3. Інфляція та антиінфляційна політика держави. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/econom_theory/21879/

Музичук К. Р.
«Міжнародні фінансові відносини», 1 курс
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – к.е.н.,, доцент кафедри економічної теорії Котенок Д.М.

ВПЛИВ РЕКЛАМИ НА ЦІНОВУ ЕЛАСТИЧНІСТЬ

Цінова еластичність попиту — це показник, який відображає, наскільки зміниться обсяг попиту на товар у відповідь на зміну його ціни. Чим вища еластичність, тим сильніше реагує попит на зміну ціни. Товари першої необхідності (наприклад, хліб, базовий одяг) мають нееластичний попит, а предмети розкоші — еластичний. Цінова еластичність пропозиції показує, як змінюється обсяг пропозиції при зміні ціни. Коефіцієнт цінової еластичності визначається як відношення відсоткової зміни обсягу до відсоткової зміни ціни. [2]

В залежності від значення коефіцієнту цінової еластичності (E) розрізняють різні види: $E > 1$ — еластичний попит/пропозиція (значна чутливість до ціни), $E < 1$ — нееластичний попит/пропозиція (слабка чутливість), $E = 1$ — одинична еластичність (пропорційна зміна). [1]

Існують винятки з закону попиту, які безпосередньо спливають за цінову еластичність. Найпоширенішими з яких є товари Гіффена та ефект Веблена. Парадокс Гіффена ілюструє як зростання ціни на базові товари не призводить до зменшення обсягу попиту на них. [6] Ефект Веблена демонструє реакцію споживача на підвищення цін на престижні товари з його точки зору товари: підвищення ціни ідентифікується споживачем як визначання якості товару, а отже і його пріоритетності у споживанні. [7]

Реклама впливає на споживача таким чином: формує або змінює уявлення про товар, стимулює бажання придбати його, підвищує впізнаваність бренду та обсяги продажів. [3] Серед основних механізмів впливу реклами розрізняють когнітивний (шляхом інформування про товар), афективний (шляхом емоційного впливу), поведінковий (стимулюванням купити). [4]

Аналіз рекламної кампанії батончика Snickers демонструє, що успішний слоган може змінити сприйняття товару, збільшити попит і впізнаваність бренду. Так, наприклад, рекламна платформа змінила сприйняття батончика Snickers: замість простої солодощі він почав асоціюватися з ефективним і швидким способом втамувати голод. Це підвищило еластичність попиту — споживачі стали частіше купувати Snickers не лише як ласощі, а й як функціональний продукт для швидкого перекусу. Реклама вплинула на поведінку споживачів, сформувавши нову мотивацію до покупки та розширивши цільову аудиторію з молоді до ширших вікових груп. За два роки після старту кампанії продажі Snickers у світі зросли на 16%, а частка ринку збільшилася на 56 з 58 ринків, де був представлений бренд. Це принесло компанії додаткові $376 мільйонів, і Snickers знову став лідером ринку. [5]

Література

1. Цінова еластичність попиту та пропонування URL: https://is.gd/BuhNO9
2. Еластичність попиту і пропозиції та їх основні види. БукЛіт. URL: https://buklib.net/books/30316/
3. Реклама як чинник управління поведінкою споживачів. URL: https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5016521a-f280-42d9-80f6-35bdf4597fc7/content
4. Психологія споживача: як вона впливає на рекламні стратегії. URL: https://cases.media/en/article/psikhologiya-spozhivacha-yak-vona-vplivaye-na-reklamni-strategiyi
5. Історія слогана «Ти – не ти, коли голодний». URL: https://bazilik.media/istoriia-slohana-ty-ne-ty-koly-holodnyj/
6. ЩО ТАКЕ ЕФЕКТ ГІФФЕНА (ПАРАДОКС ГІФФЕНА). URL: https://marketer.ua/ua/what-is-the-giffen-effect-giffen-paradox/
7. Ефект Веблена. URL: https://livingfo.com/efekt-veblena/

Мироненко І.О.
«Міжнародні фінансові відносини», 1 курс
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри економічної теорії. Котенок Д.М.

СВІТОВИЙ РИНОК НАФТИ: ЦІНОВА РЕТРОСПЕКТИВА ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ

Нафта є ключовим енергетичним ресурсом. Ціна на нафту – це індикатор економічного впливу й геополітичної стабільності, дзеркало політичних рішень, інституційних дій, структурних змін та військових загроз. Будь-яке коливання нафтових котирувань миттєво відображається на економіках країн — як експортерів, так і імпортерів, маючи як прямий, так опосередкований вплив на макроекономічну ситуацію у більшості країн світу.

Міжнародна торгівля нафтою відбувається в межах світового ринку, що являє собою конгломерат зрощених взаємовідносин учасників, які отримують вигоду від купівлі-продажу, забезпечення проведення товарних угод та страхування ризиків зміни цін [7].

Ринок нафти - це глобальний економічний простір, який складається з трьох основних видів діяльності: upstream (розвідка та виробництво), midstream (транспортування та переробка), downstream (розподіл і продаж кінцевим споживачам) [10]. Основними складовими нафтового ринку, як і будь-якого ринку, є пропозиція, попит та ціна.

Природа світового ринку нафти має два аспекти. Перший аспект – «достовірні запаси»-виявлені геологічні запаси, видобуток яких економічно виправданий. Другим аспектом є диференціація видобутку і споживання. Якісна неоднорідність світових запасів нафти обумовлює істотну відмінність витрат на її видобування [2].

Учасниками світового ринку нафти є: країни-експортери, країни-імпортери, національні та приватні нафтові компанії, а також трейдери, посередники та споживачі [1; 7].

Виділяють два основних типи господарюючих суб'єктів: приватні нафтові холдинги та компанії, власниками яких є провідні нафтові держави.

Основними гравцями на ринку нафти є міжнародний нафтовий картель ОПЕК – Організація країн — експортерів нафти - олігополістичне об'єднання нафтовидобувних держав на основі найбільших нафтових компаній, так званих «сім сестер» - які стали основою картелю; ОПЕК+ та Міжнародне енергетичне агентство (МЕА) яке фактично відстоює інтереси країн-імпортерів енергоресурсів, в тому числі нафти [1; 7].

Як і будь-який інший товарний ринок, світовий ринок нафти має два складники – фізичний та фінансовий [2]. Фізичний складник – це запаси, видобуток, споживання та основні потоки експорту [1; 7]. Трійку лідерів по запасах нафти становлять Венесуела, Саудівська Аравія та Канада. Основними центрами міжнародної торгівлі фізичною нафтою, де зосереджені та зберігаються комерційні запаси нафти, що забезпечує як негайну, так і відкладену постачу по разових операціях, є хаби. Фінансовий складник включає механізми здійснення угод та зниження ризиків [7]. Для ринку нафти характерне використання різноманітних контрактів, як строкових, так і безстрокових, із різним ступенем ризику. Базовим контрактом є спотова угода, яка передбачає поставку та оплату негайно. Більш гнучким інструментом в умовах дерегульованого ринку є опціон, який дає право вступу в торговельну угоду на заздалегідь погоджених умовах. Предметом опціонної угоди може виступати нафта як товар, а також ф'ючерс на нафту чи портфель контрактів на нафту, такий як своп. Торгівля «паперовою» нафтою відбувається на товарних біржах.

Нині міжнародна торгівля нафтою функціонує у комбінації «фізичного» і «паперового» сегменту та являє собою біржові операції з «паперовою нафтою», які включають угоди по страхуванню від цінових ризиків та широкого розповсюдження операцій спекулятивного характеру. На цей процес впливає велика кількість учасників та цілий комплекс різнорідних чинників, від яких і залежить динаміка цін на нафту [6].

Світова ціна на нафту знаходиться під впливом комплексу факторів, які спричинюють її коливання. Він охоплює як безпосередньо ринкові показники видобутку та споживання, так і широке коло геополітичних подій, фінансових умов та технологічних змін, які разом формують динамічну і складну картину світового нафтового ринку [6]. Ціна на нафту виконує інтегральну функцію, відображаючи сукупний вплив економічних, політичних, емоційних та прогнозних чинників, які створюють додаткову нестабільність та сигналізують про «здоров'я» глобальної економіки [6].

На початку XXI століття зміни цін на нафту стали найвиразнішою рисою світової економіки. А нафтові шоки були, одним із ключових чинників глобальної інфляційної та циклічної динаміки.

Різке зростання ціни на нафту в червні 2008 року до 147дол. і різке падіння майже до 40дол. за бар. до кінця року, пов'язане виключно зі спекулятивним компонентом - з виходом на ринок "паперової" нафти групи спекулянтів з великими й "довгими" грошима, ресурси яких у багато разів перевищували можливості інших гравців [4]. Пандемія 2019 року стала «матір'ю всіх

шоків»: вона спровокувала найбільш затяжне зниження попиту. Світові локдауни, за яких зупинилася більшість видів транспорту, авіаперевезень та виробництва, спричинили безпрецедентний обвал ціни, яка 20 квітня 2020-го року на короткий час опустилася до мінус 37дол. за барель [3; 10]. Повномасштабне російське вторгнення в Україну у 2022 році стало серйозним потрясінням для ринку нафти. Страхи дефіциту нафти через санкції проти Росії та порушення постачання енергоносіїв до Європи призвели до того, що у березні ціна на нафту Brent злетіла до 133дол. за барель [5]. З початку 2025 року світовий нафтовий ринок знаходиться в стані значної турбулентності та волатильності цін. Найяскравішим було різке падіння цін 9 квітня, коли досягнуто історичного мінімуму в 58,4дол. за барель у відповідь на заяву Дональд Трампа про введення мит. Тобто, найбільш впливовими все ж таки можна вважати емоційний та прогнозний чинники. Окрім того на коливання цін нині впливають політичні суперечності всередині ОПЕК і ОПЕК+. Основна проблема ОПЕК – це об'єднання країн із різним економічним розвитком та протилежними інтересами. Крім того, ОПЕК і ОПЕК+ є одночасно і регуляторами, і геополітичними гравцями, їхні дії мають як стабілізаційний, так і потенційно деструктивний вплив на ринок. Невиконання домовленостей окремими членами знижують ефективність зусиль на стабілізацію ситуації на ринку. Дієвого механізму примусити країни-експортери дотримуватися квот наразі немає. В цих умовах прогнозується розпад ОПЕК+ до кінця 2025 року.

Отже, на нинішньому етапі головними чинниками, які впливають на ринок нафти є: торгові війни, санкції, емоційний та прогнозний чинники. Економічна політика Д.Трампа спровокувала початок нової ери торгових воєн у світі, які поглиблюють геополітичну фрагментацію нафтового ринку. Цей курс виглядає вигідним у короткостроковій перспективі для США, але створює ризики як для світової економіки в цілому, так і для внутрішньої стабільності американського ринку [3; 4; 8].

Стабілізація нафтового ринку потребує не лише технічних рішень а й ширшого глобального підходу: політичної відповідальності, торговельної відкритості та переходу до збалансованої, диверсифікованої енергетики. Водночас, геополітичні ризики, політична непередбачуваність та нестабільність у регіонах видобутку залишаються основними викликами для довготривалої стабільності.

За прогнозом ОПЕК до 30-го року нафта залишиться головним енергетичним ресурсом, хоча її частка може зменшитися до 30 % відсотків. У найближчі роки прогнозується помірне зростання видобутку, особливо з нетрадиційних джерел. Світовий ринок нафти перебуватиме в стані структурного перетворення, що буде викликано: скороченням попиту на фоні розвитку «зеленої» економіки, зростанням ролі сланцевої нафти, розробки надглибоких родовищ та шельфів, інноваціями у видобутку та переробці. Очікується перерозподіл ринку між новими регіональними центрами - Африка, Арктика, Східна Азія. Можливе створення нових союзів. Очікується переорієнтація логістики, зміна структури трубопроводів, сховищ та транспортних маршрутів. Це вимагатиме гнучкої політики від нафтодобувних країн і нових стратегій енергетичної безпеки для імпортерів, включно з Україною [8; 9; 10].

Література

1. Донець Д.М., Таранський І.П., Рикованова І.С. Виклики глобального ринку нафтопродуктів та їх вплив на національну безпеку: перспективи та ризики. Академічні Візії, Вип. 28, 2024, 12 с.

2. Кратт О.А., Кірнос І.О. Світовий ринок нафти: вибір інструментарію пізнання. Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: Економіка, 2009. Вип. 37–2. С. 89-93.

3. Рогофф К. Американські гірки цін на нафту та газ: до чого все йде? НВ, 2022. URL: https://nv.ua/ukr/opinion/shok-na-svitovih-rinkah-do-chogo-prizvedut-kolivannya-cini-za-naftu-ostanni-novini-50254186.html

4. Рябцев Г.Л. Еволюція світових цін на нафту та її значення для України. Києво-Могилянська академія, 2009, с. 85–95. URL: https://ekmair.ukma.edu.ua/bitstreams//download

5. Савченко М.В., Біла І.В. Розвиток світового ринку нафти та нафтопродуктів в умовах військової агресії Росії проти України. Економіка і організація управління, 2023, № 2 (50), с. 23-30. URL: https://jeou.donnu.edu.ua/article/view.
6. Юр'єва П.Б. Міжнародна торгівля нафтою та її ціновий механізм. Економіка та суспільство, 2022, № 37.
URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1189.
7. Юр'єва П.Б. Світовий ринок нафти: ключові характеристики та тенденції. Економіка та суспільство, 2018, № 15.
8. Crude Oil Market Size, Share, Growth Analysis – Maximize Market Research, URL: https://www.maximizemarketresearch.com/market-report/global-crude-oil-market.
9. Economic Update – April 20022 - World bank. URL: https://www.worldbank.org/en/country/gcc/publication/economic-update-april-2022.
10. IBIS World's Global Oil & Gas Exploration & Production Industry Report 2005–2028. URL: https://www.ibisworld.com/global/market-size/global-oil-gas-exploration-production.

Переправка Т. Ю.
«Міжнародні економічні відносини», 1 курс
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник — к.е.н, доцент кафедри економічної теорії Котенок Д. М.

ПРОБЛЕМИ НЕРІВНОСТІ В РОЗПОДІЛІ ДОХОДІВ: МЕТОДИКИ ВИЗНАЧЕННЯ ТА ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ

Диференціація доходів населення — це відмінності в рівні доходів на душу населення або одного зайнятого [1].

На появу та формування нерівності в розподілі доходів впливають такі чинники: технологічні, соціально-демографічні, економічні та геополітичні чинники. До технологічних чинників відносяться технологічні зміни (нововведення) та доступ до технологій. До соціально-демографічних чинників відносяться індустріалізація та урбанізація, людський капітал та освіта, система соціального захисту, успадкування багатства, особисті вміння та навички людини. До економічних чинників відносяться кон'юнктура ринку праці, фінансове поглиблення, фіскальна та монетарна політики, інвестиційний клімат та податкове навантаження. До геополітичних чинників відносяться глобальна торгівля, фінансова глобалізація та державне регулювання.

Нерівність в розподілі доходів має вплив на всі сфери людського життя і наслідки цього впливу зводяться або до економічного зростання, або до економічного падіння. До наслідків, які призводять до економічного зростання відносяться: заохочення індивідів до ініціативності, здобуття освіти та підприємницької діяльності, якщо дані зусилля виправдовуються високим рівнем доходу; активізація сил людини, що надає поштовх інноваційній діяльності, впровадженню експериментальних форм виробництва чи сервісу тощо, що й спричиняє підвищення ефективності функціонування економіки та процвітання суспільства [2]. До наслідків, які призводять до економічного падіння відносяться: поширення бідності та погіршення рівня життя населення; еміграція та зниження продуктивності на ринку праці; підвищення соціальної напруги; зникнення поняття "середній клас"; підвищення злочинності та корупції; поширення тіньового сектору; поява макроекономічної нестабільності [3].

Цілком і повністю подолати проблему нерівності в розподілі доходів неможливо, нерівність можна лише знизити. Найпоширеніші методи це зробити: регулювання доходів, запровадження прогресивної шкали оподаткування, запровадження системи соціальних

трансфертів, підвищення мінімальної заробітної плати [4], сприяння рівності освітніх можливостей [5].

Щоб визначити як боротися з надмірною нерівністю, слід спочатку визначити її рівень. В цьому допомагають різні методики. Найпоширеніші з них: крива Лоренца, коефіцієнт Джині, коефіцієнт фондів, індекс Аткінсона та індекс Тейла.

Кожна з цих методик має свої переваги та недоліки. До переваг кривої Лоренца відносяться легке сприйняття інформації, детальність й точність щодо розподілу доходів серед населення, анонімність та конфіденційність фінансових даних, можливість будування для різних географічних регіонів. До недоліків — відсутність гарантії дійсного відображення розподілу доходів, складний та вартісно дорогий збір необхідних даних, чутливість до якості та розміру вибірки даних [6]. Перевагами коефіцієнта Джині є простота в розумінні та інтерпретації, доступність необхідних для розрахунку даних, незмінність при перестановках значень доходу, універсальність. Недоліками —чутливість до змін доходів у середньому класі, неспівпадіння значення в різних дослідженнях, спрощення результатів, приховування інформації та вузьке уявлення про нерівність [7].

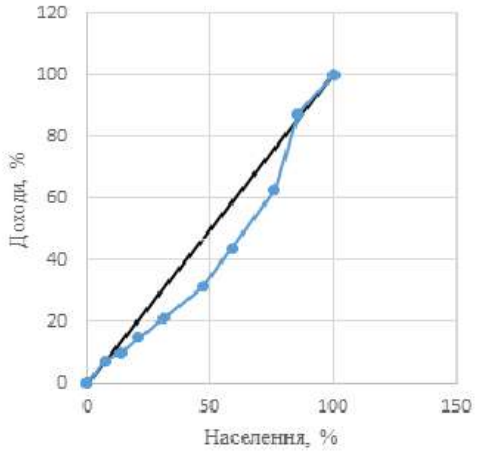


Рисунок 1.1 — крива Лоренца США на 2022 рік

Джерело: розроблене автором на основі [11]

Коефіцієнт фондів має такі переваги —інтуїтивна зрозумілість, легкість обчислення, прозорість щодо того, яка частина розподілу є рушійною силою спостережуваних змін в узагальнюючому показнику, та недоліки —ігнорування доходів між процентилями та доходів вище найвищого і нижче найнижчого процентилів, слабке задоволення принципу трансферту [8]. До переваг індексу Аткінсона відносяться повне ранжування розподілу доходів, чітке визначення функції соціального добробуту [9]. До недоліків — суб'єктивність у виборі одного з параметрів, що відображає ставлення суспільства до нерівності. Перевагами індексу Тейла є здатність розкладатися, здатність виміру соціальної нерівності, можливість порівнювати різні методи групування [10]. Недоліками — інтуїтивна незрозумілість, складність в обчисленні, відсутність можливості порівнювати показник між популяціями з різним розміром або структурою груп, можлива недостовірність показника через спрощення з двовимірного показника до одновимірного [8].

Тому, щоб зрозуміти, яка з цих методик є точнішою та зручнішою в обчисленні було проведено аналіз їх практичного застосування на прикладі США у 2022 році. Було отримано такі результати: побудована крива Лоренца (рис. 1.1), коефіцієнт Джині дорівнює 0,41, Індекс Тейла — 0,5 [12]. Коефіцієнт фондів — 6,9 [13]. Індекс Аткінсона — 0,24 [14]. Ці показники демонструють наявність помірної нерівності в розподілі доходів в США в 2022 році. В результаті, виявилося, що різні методи дають нам хоч і наближені один до одного, та все ж таки різні відомості про нерівність в розподілі доходів. Тому кожен метод має лише відносну

цінність і не дає підстав для визначення, що його показники кращі чи гірші за інші [10]. В Україні, як і в інших країнах, існує проблема нерівності в розподілі доходів. За коефіцієнтом Джині (таб. 1.1) та квінтильним коефіцієнтом диференціації, в Україна за 2012-2022 роки рівень нерівності в розподілі доходів був досить низьким. Проте ці дані не відповідають реальній ситуації, адже вони не враховують значний рівень тінізації [15]. Наразі в Україні спостерігається значна поляризація: великі доходи концентруються в руках економічної та політичної еліти, тоді як більшість населення живе за межами бідності. Це спричиняє корупцію, трудову міграцію та ослаблення середнього класу. Особливо важке становище мають соціально вразливі верстви населення, такі як студенти та пенсіонери, що посилюють соціальну напругу в країні [16]. Ситуацію додатково ускладнюють війна, економічні кризи та пандемія.

Таблиця 1

Динаміка значень показників коефіцієнта Джині та квінтильного коефіцієнта диференціації загальних доходів населення в Україні 2012-2022 рр.

Рік	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Показник коефіцієнта Джині	0,25	0,25	0,24	0,25	0,25	0,26	0,26	0,27	0,26	0,26	0,26
Показники квінтильного коефіцієнта диференціації	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	2,0	2,1	2,0	2,1	2,1

Джерело: розроблене автором на основі [17,18]

До шляхів подолання значної нерівності в розподілі доходів в Україні відносяться: підвищення заробітної плати, запровадження прогресивної шкали оподаткування [4], реформування системи соціальних трансфертів та легалізація тіньових доходів.

Література

1. OECD. Income inequality. URL: https://www.oecd.org/en/data/indicators/income-inequality.html
2. О. О. Кривошеєва. Інституційні механізми відтворення соціальної нерівності в суспільстві. Наукові записки. Том 174. Соціологічні науки. 2015. С. 1–6.
3. Міністерство економіки України. Цілі розвитку тисячоліття. Україна – 2010: Національна доповідь. Київ. 2010. 107 с.
4. Н. Павліха, І. Цимбалюк, О. Уніга, Л. Коцан, А. Савчук. Економіка добробуту: регулювання доходів населення та розвиток ринку праці: монографія. Луцьк: ВежаДрук, 2022. 212 с. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/22188/1/Econ_dobrobut.pdf
5. Sharan B. Merriam. Equal Educational Opportunity: A Critical Review of the Literature. Stanford Encyclopedia of Philosophy. Summer 2017 Edition. URL: https://plato.stanford.edu/archives/sum2017/entries/equal-ed-opportunity/
6. Maria Simona Ene. Assessing Economic Inequality Through the Lorenz Curve in Central and Eastern European Countries. Ovidius University Annals, Economic Sciences Series. Volume XXIII, 2023. С. 7. URL: https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/ENG/wp-content/uploads/2024/02/13-3.pdf
7. Vincent Charles, Tatiana Gherman, Juan Carlos Paliza. The Gini Index: A Modern Measure of Inequality. Palgrave MacMillan. 2022. 22 с. URL: https://pure.northampton.ac.uk/ws/portalfiles/portal/31291886/Charles_etal_Palgrave_MacMillan_2022_The_Gini_Index_A_Modern_Measure_of_Inequality.pdf
8. Ija Trapeznikova. Measuring Income Inequality. IZA World of Labor. 2019. ISSN 2054-9571. URL: https://doi.org/10.15185/izawol.462

9. Thitithep Sitthiyot, Kanyarat Holasut. A Simple Method for Measuring Inequality. Palgrave Communications. 2020. 9 с. URL: https://arxiv.org/pdf/2112.15284
10. І. С. Благун, Л. І. Дмитришин. Аналіз і обґрунтування показників вимірювання нерівності в розподілі доходів. Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. 2013. С. 192–200.
11. Statista. Percentage Distribution of Household Income in the United States. URL: https://www.statista.com/statistics/203183/percentage-distribution-of-household-income-in-the-us/
12. World Bank Group. Gini Index. URL: https://data.worldbank.org/indicator/SI.POV.GINI
13. Statista. Shares of Household Income of Quintiles in the United States from 1970 to 2023. URL: https://www.statista.com/statistics/203247/shares-of-household-income-of-quintiles-in-the-us/
14. Our World in Data. Income Inequality: Atkinson Index, 2022. URL: https://ourworldindata.org/grapher/income-inequality-atkinson-index-undp
15. А. Б. Качинський. Індикатори національної безпеки: визначення та застосування їх граничних значень: монографія. Київ: НІСД, 2013. 104 с.
16. Г. М. Юрчик. Особливості формування первинних та вторинних доходів населення: теоретичний аспект та реалії в Україні. Social Economics. 2022. Випуск 64. 13 с. URL: file:///C:/Users/%D0%9E%D0%BB%D1%8F/Downloads/21150-Article%20Text-39668-1-10-20230511.pdf
17. Our World in Data. Income Inequality: Gini Coefficient, 2023. URL: https://ourworldindata.org/grapher/economic-inequality-gini-index?time=latest
18. Державна служба статистики України. Диференціація життєвого рівня населення (1999–2021). URL: https://www.ukrstat.gov.ua/

Постоюк Ю.О.
“Підприємництво та торгівля”, 1 курс
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри економічної теорії Михайлюк М.А.

ІННОВАЦІЙНА ТРАНСФОРМАЦІЯ РИНКУ ПРАЦІ В УКРАЇНІ

Ринок праці є одним з ключових елементів будь-якої економіки. Він виконує функцію посередника між потребами виробництва та наявними трудовими ресурсами. Через нього реалізується зайнятість населення, формується структура доходів, визначається рівень добробуту громадян і конкурентоспроможність національної економіки.

В Україні ринок праці набув особливого значення в умовах війни — не лише як індикатор економічної стабільності, а і як механізм адаптації населення до нових соціально-економічних умов. Повномасштабна агресія у 2022 році спричинила безпрецедентні зміни: масштабне переміщення працівників, руйнування підприємств, дефіцит кадрів, а також стимул до реформ. У сучасних умовах особливої ваги набуває інноваційна трансформація ринку праці. Вона проявляється не лише у спробах відновлення зайнятості, а й у впровадженні цифрових рішень, розвитку діджитал-інфраструктури, підтримці гібридних форматів праці. Особливу роль у цьому процесі відіграють державні сервіси, як-от «Дія», що сприяють децентралізованому доступу до послуг працевлаштування, перекваліфікації, оформлення бізнесу тощо. Таким чином, ринок праці в повоєнний період перетворюється на простір інновацій та цифрової модернізації .

На ринку праці спостерігався демографічний та структурний шок. За оцінками ООН 6,7 млн українців залишили країну, з них понад 1,7 млн були економічно активними [1]. Мобілізація та масова евакуація призвели до дефіциту робочої сили: 44% підприємств у 2023 році заявили про втрати персоналу через мобілізацію, 24% — через міграцію [2].

Національний банк оцінює скорочення чисельності робочої сили на 40% порівняно з 2021 роком [2]. У 2022 році рівень безробіття сягнув 21%, тоді як у 2024 відбулось зниження до 14%. При цьому відбулося зміщення в попиті на робітничі спеціальності, логістику, медицину та сферу безпеки [3]. Значна частина вакансій не закривається через невідповідність кваліфікацій кандидатів — близько 18% підприємств повідомили про цю проблему [4].

Що трапилось із ринком праці під час війни?

1. Війна спричинила значне переміщення населення всередині країни. За оцінками МОМ, станом на 2024 рік близько 3,7 млн осіб стали внутрішньо переміщеними особами (ВПО), більшість із яких покинули східні та південні регіони (Донецька, Луганська, Харківська, Запорізька області) через активні бойові дії та окупацію. Більшість ВПО (близько 60%) оселилися в західних областях України (Львівська, Івано-Франківська, Закарпатська) та у великих містах, таких як Київ і Дніпро. Це призвело до нерівномірного розподілу робочої сили: у західних регіонах спостерігається надлишок працівників у деяких секторах (наприклад, у сфері послуг), тоді як промислові регіони на сході та півдні відчувають гострий дефіцит кадрів через втрату населення та руйнування інфраструктури [5].

2. Зовнішня міграція: За даними Міжнародної організації з міграції (МОМ), станом на 2024 рік близько 6,5 млн українців виїхали за кордон через війну, шукаючи безпеки та кращих умов життя. Багато з них (від 1,3 до 3,3 млн) можуть залишитися за кордоном назавжди, що створює довгострокову втрату трудового потенціалу. Найбільше мігрують працездатні особи віком 18–40 років, що становить приблизно 78% вимушених мігрантів [5].

3. Мобілізація: Значна частина чоловіків працездатного віку була мобілізована до Збройних сил України, що призвело до скорочення робочої сили. За оцінками НБУ, у 2023 році 44% підприємств стикалися з кадровими труднощами через мобілізацію. Також зросла гендерна участь: 58,8% ФОП у 2024 році — жінки [2]. У ЗСУ служать 67 тис. жінок. Серед пошукачів роботи на Work.ua жінки становлять 59%. Попри це, батьківство й догляд за дітьми (особливо в нових громадах) стає бар’єром для зайнятості [4].

Для подолання дефіциту робочої сили в Україні розглядаються кілька стратегій, які можна поділити на короткострокові та довгострокові.

1) Залучення іноземних працівників Україна вже почала залучати трудових мігрантів із країн Південно-Східної Азії (Філіппіни, В’єтнам, Бангладеш) та Близького Сходу для компенсації нестачі кадрів. Наприклад, на Закарпатті меблева фабрика успішно найняла 160 працівників із Бангладеш, забезпечивши їх житлом і офіційними контрактами через співпрацю з МЗС України [7].

За оцінками експертів, щорічне залучення 300–400 тис. іноземних працівників може допомогти стабілізувати ринок праці в критичних галузях (будівництво, промисловість, аграрний сектор). Досвід інших країн, таких як Польща, показує, що залучення іноземців може бути ефективним за умови спрощення міграційних процедур і створення інтеграційних програм [8].

2) Перенесення виробництва за кордон

- Деякі українські компанії, особливо в секторах легкої промисловості та ІТ, уже релокували частину своїх потужностей до країн ЄС (Польща, Угорщина, Чехія) через безпекові ризики, логістичні проблеми та дефіцит робочої сили в Україні [2].
- Перенесення виробництва частково компенсує нестачу кадрів, оскільки компанії можуть використовувати місцеву робочу силу в країнах релокації, де ринок праці є більш стабільним.

3)Повернення мігрантів: Створення економічних стимулів (вищі зарплати, гранти на відкриття бізнесу, покращення якості життя) та гарантії безпеки для повернення українців із-за кордону. Наприклад, програми реінтеграції можуть передбачати субсидії на житло чи перекваліфікацію [7].

4)Інвестиції в освіту та перекваліфікацію: Розвиток професійно-технічної освіти для підготовки фахівців робітничих професій, які є в дефіциті. Програми перепідготовки можуть також залучати жінок, ветеранів і осіб з інвалідністю до ринку праці.

5)Автоматизація та інновації: Впровадження технологій автоматизації у виробництві може зменшити залежність від людської праці. Наприклад, у аграрному секторі використання дронів і роботизованої техніки вже частково компенсує нестачу працівників [8].

6)Зміна гендерних підходів: Залучення жінок до традиційно "чоловічих" професій.

Значна увага приділяється цифровізації, розвитку дистанційної та часткової зайнятості, підтримці жінок-підприємниць. Реформа ринку праці відбуватиметься на таких засадах:

- Освіта та перекваліфікація. Уряд за підтримки міжнародних партнерів розпочав програму Skills Alliance for Ukraine (700 млн євро) з перекваліфікації українців у сферах будівництва, IT, медицини та транспорту [9].
- Інклюзія та гнучкість. Фокус — працевлаштування ВПО, ветеранів, осіб з інвалідністю.
- Модернізація ДСЗУ. Створення аналітичного центру з прогнозування ринку, партнерства з навчальними структурами.

Які тенденції будуть у повоєнний період?

- Зниження безробіття за рахунок повернення мігрантів, активізації бізнесу.
- Структурні зрушення: зменшення частки промисловості, зростання ролі сфери послуг, IT.
- Формування нової хвилі підприємців серед ветеранів (62,9% хочуть відкрити власний бізнес) [4].
- Підвищення потреби у гнучких, практикоорієнтованих програмах професійного розвитку.

Формується ринок праці з мультиформатними видами зайнятості — від класичної офісної до гіг-праці, фрилансу, короткострокових проєктів.

Відбудова інфраструктури, повернення громадян та стимулювання малого бізнесу — є основою стабілізації.

Важливими є:

- Підтримка молоді та випускників через адаптаційні освітні програми.
- Створення місцевих кластерів зайнятості у регіонах з втратою промисловості.
- Системна робота над зменшенням дисбалансів між навичками кандидатів і попитом роботодавців.

Отже, ринок праці України переживає складний, але водночас трансформаційний період. З одного боку — масові втрати, демографічний тиск, безробіття та нестача кваліфікованих кадрів. З іншого — відкриваються нові можливості для модернізації, цифровізації, розвитку інклюзивних і гнучких форматів зайнятості. В умовах післявоєнного відновлення ринок праці стане ключовим фактором економічної стабілізації та зростання. Саме він визначатиме швидкість відбудови регіонів, інтеграцію ветеранів та ВПО, розвиток малого й середнього бізнесу.

Інноваційна трансформація можлива лише за умови партнерства між державними органами, бізнесом, освітніми структурами та громадянським суспільством. Інноваційна трансформація ринку праці в Україні – не абстрактна перспектива, а вже реальний процес, який включає цифровізацію державних послуг, впровадження електронного врядування, розвиток онлайн-освіти, дистанційної зайнятості та фрилансу. Ці зміни дають змогу не просто компенсувати втрати війни, а створити нову якість ринку праці – більш адаптивну, ефективну та технологічно озброєну. Саме така трансформація забезпечить стійкість економіки та гідний рівень зайнятості у XXI столітті.

Література

1. Організація Об’єднаних Націй. (2022). Аналітичний звіт про міграційні потоки в Україні внаслідок повномасштабної агресії. Нью-Йорк: ООН, С.1-20.

2. Національний банк України. (2023). Звіт про стан ринку праці в Україні: вплив війни та економічні виклики. Київ: НБУ, С.1-25.

3. Державна служба зайнятості України. (2023). Аналітичний огляд ринку праці: виклики та перспективи в умовах війни. Київ: ДСЗУ, С.1-15.

4. Work.ua. (2024). Аналітика ринку праці: гендерні та професійні тенденції в Україні. Київ: Work.ua, С.1-25.
5. Міжнародна організація з міграції (МОМ). (2024). Звіт про міграцію та переміщення населення в Україні в умовах війни. Київ: МОМ, С.1-30.
6. Міжнародна організація праці (МОП). (2023). Вплив війни на зайнятість та робочу силу в Україні. Женева: МОП, С.1-20.
7. Міністерство економіки України. (2024). Стратегія відновлення ринку праці: короткострокові та довгострокові заходи. Київ: Мінекономіки, С.1-50.
8. Кравець, І. М. (2023). Ринок праці України в умовах воєнного стану: структурні зміни та перспективи відновлення. Економіка України, 45(3), С.12–25.
9. Європейський Союз. (2024). Програма Skills Alliance for Ukraine: звіт про перекваліфікацію та підтримку ринку праці. Брюссель: ЄС, С.1-25.

Сеник А.Г., Охонько С.С.
«Міжнародні економічні відносини», 1 курс
Київський національний економіччний
університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – к.е.н., професор кафедри економічної теорії Ткаченко О.В.

ІРРАЦІОНАЛЬНІСТЬ ПРОТИ РАЦІОНАЛЬНОСТІ У СПОЖИВЧІЙ ПОВЕДІНЦІ

У традиційній економічній теорії споживач описується як так званий *homo economicus* — індивід, який діє повністю раціонально, прагнучи максимізувати власну вигоду. Проте в реальному житті цей підхід дедалі частіше зазнає критики. Багато сучасних науковців і дослідників підкреслюють, що ірраціональність стала такою важливою складовою споживчої поведінки, що її ігнорування означає ігнорування самої дійсності.

Ірраціональна поведінка ґрунтується на діях, які не мають логічного або раціонального пояснення. Споживач може діяти під впливом емоцій, несвідомо, або слідуючи прикладу інших. Саме ці форми поведінки стали "золотим дном" для сучасного маркетингу. Рекламні технології активно використовують механізми наслідування, зараження, навіювання та гіпнозу. За зовнішньо нейтральними маркетинговими повідомленнями нерідко ховаються глибокі стимули до несвідомої дії.

Одним із ключових чинників ірраціональності є когнітивні упередження. Наприклад, ефект якоря змушує людину орієнтуватися на першу-ліпшу інформацію, навіть якщо вона не має вагомого значення. Інше поширене упередження — *несхильність до втрат*: люди часто більше бояться втратити, ніж прагнуть отримати еквівалентну вигоду. Через це вони частіше обирають не те, що принесе найбільшу цінність, а те, що мінімізує жаль.

Також не можна ігнорувати соціальний вплив. Люди схильні імітувати поведінку своїх однолітків, слідувати трендам, шукати схвалення. Це формує стадну поведінку, яка нерідко суперечить особистим переконанням і бажанням. В результаті з’являються типові прояви ірраціональності: імпульсивні покупки без обдумування або сліпа лояльність до брендів, яка базується на звичці чи асоціативних емоціях, а не на реальних вигодах.

Стадна поведінка виявляється не лише в побуті, а й на фінансових ринках. Показовим прикладом є глобальна фінансова криза 2007–2009 років. У цей період багато інвесторів робили масові помилки, слідуючи за більшістю, а не за раціональним аналізом. Модель Банерджі ілюструє цей феномен: коли в умовах неповної інформації учасники ринку орієнтуються на дії інших, ігноруючи власні сигнали, формується так званий *інформаційний каскад*. Така поведінка породжує ефект масового наслідування і веде до помилкових колективних рішень.

Стадність може бути не лише емоційною, а й стратегічною. Іноді ринкові агенти свідомо відмовляються від власної думки, щоб не виділятись або уникнути репутаційного ризику. Наприклад, фондові менеджери купують популярні активи лише через очікування клієнтів, навіть якщо особисто не вірять у їхню ефективність.

Криза 2007–2009 років також виявила структурні проблеми: широку торгівлю токсичними продуктами, такими як субстандартні іпотеки, низький рівень регулювання, і серйозний моральний ризик. Споживачі купували сумнівні фінансові продукти, не маючи повного розуміння ситуації, керуючись емоціями та довірою до системи. Поведінка багатьох була схожа на гру в казино — з надією на швидку вигоду. Замість того, щоб діяти як раціональні максимізатори корисності, споживачі приймали рішення, які шкодили їхньому добробуту. Часто купували кілька об'єктів нерухомості заради спекуляцій, попри очевидний ризик перенасичення ринку. Надія на державне регулювання, віра в стабільність банків, емоційна довіра до продавців — усе це сприяло ірраціональному оптимізму.

Виявлену динаміку добре ілюструє консолідована модель фінансового хижацтва, яка використовує аналогію хижака й жертви. У цій моделі споживачі виступають як здобич, а продавці — як хижаки. Якщо регулювання слабке, а обидві сторони мислять у короткостроковій перспективі, токсична поведінка розростається. Створення складних деривативів, замаскованих під надійні фінансові продукти, фальсифікація рейтингів, приховування проблемних активів — усе це робили навіть найбільші гравці з Wall Street.

Після кризи ситуація здавалося б стабілізувалася — обсяг іпотечних зобов'язань знизився. Але вже через чотири роки населення знову активно почало брати іпотеки. І хоча частка субстандартних іпотек зменшилася, фундаментальна ірраціональність поведінки залишилася — бо вона вигідна багатьом сторонам ринку.

Ще один яскравий приклад — пандемія COVID-19. У період глобального страху споживачі почали поводитися надзвичайно ірраціонально. Панічні закупівлі туалетного паперу, антисептиків, консервів — усе це було результатом страху, стадного мислення і бажання контролю. Люди бачили порожні полиці в соцмережах і наслідували поведінку інших, не замислюючись, чи є реальна необхідність у таких покупках. Евристика доступності та страх втрат посилювали цю поведінку, створюючи штучний дефіцит.

В Україні ірраціональна поведінка теж присутня, хоч і в менш системних формах. Через нижчий рівень доходів не виникає іпотечних бульбашок, однак масово фіксуються імпульсивні покупки. Наприклад, дорогі телефони або ноутбуки в кредит, які не приносять реальної користі, — це низькоефективне споживання, що шкодить фінансовому добробуту людини.

Рис. 1. Ранжування найважливіших критерієв клієнтів

Опитування свідчить, що 65% українців під час покупки орієнтуються насамперед на ціну. Це свідчить про наявність елементів раціонального підходу. Водночас інші чинники — гарантії, дизайн, бренд — мають менший вплив.

Підсумовуючи, можемо сказати, що сучасна споживча поведінка — це постійне протистояння раціональності та ірраціональності. Хоча елементи логіки та користі залишаються важливими, усе більше рішень ухвалюються під впливом емоцій, зовнішнього тиску та маніпулятивних практик. У цьому світі маркетингових пасток та медіа-маніпуляцій здатність зберегти раціональність стає рідкісною рисою.

Література

1. LSE SU Central Banking Society. How did herd behaviour contribute to the Global Financial Crisis? — 28.01.2021.
2. Hachmi Ben Ameur, Zied Ftiti, Wael Louhichi, Jean-Luc Prigent. Financial crisis and investor behavior. — 31.05.2024.
3. Nicolas Huck, Hareesh Mavoori, Olivier Mesly. The rationality of irrationality in times of financial crises. — 06.02.2019.
4. Chang Liu. The Impact of Irrational Behavior on Decision-Making in Personal Finance. — University of California, Irvine, USA, 10.01.2024.
5. Mahmoud Yousef Askari, Ghaleb A. El Refae. The rationality of irrational decisions: a new perspective of behavioural economics. — 04.11.2019.
6. Сучасні тренди поведінки споживачів товарів і послуг. — Рівненський державний гуманітарний університет, матеріали конференції, 16–17.12.2017.
7. Viral V. Acharya, Thomas Philippon, Matthew Richardson, Nouriel Roubini. The Financial Crisis of 2007–2009: Causes and Remedies. — 03.2009.

Смирнова А.О.
«Міжнародний бізнес», 1 курс
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник –к.е.н., доцент кафедри економічної теорії Колядич О.І.

РОЛЬ МІЖНАРОДНИХ БІЗНЕС-ПАРТНЕРСТ У ВІДБУДОВІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Відбудова економіки України після війни є надзвичайно складним та багатогранним процесом, що потребує комплексного підходу до використання ресурсів. Одним із важливих аспектів цього процесу є залучення міжнародних бізнес-партнерств, які можуть стати основою для стійкого економічного зростання. Уряд України активно шукає шляхи інтеграції в глобальні економічні процеси, залучаючи іноземні інвестиції, гранти, а також трансфер технологій від міжнародних компаній і фінансових установ.

Міжнародні бізнес-партнерства допомагають Україні відновити та модернізувати інфраструктуру, впроваджувати новітні технології в промисловість та бізнес-процеси, а також забезпечують створення нових робочих місць. Для України це не тільки можливість отримати фінансову підтримку, але й навчитися нових підходів до ведення бізнесу, освоїти інноваційні стратегії, необхідні для стабільного економічного розвитку в умовах глобалізації.

Значну увагу в руслі сучасної проблематики займає детальний аналіз ролі міжнародних бізнес-партнерств у відновленні економіки України після війни. Вивчення можливостей залучення іноземних інвестицій, трансферу новітніх технологій, грантових програм і міжнародних організацій допоможе зрозуміти, як ці елементи можуть стимулювати відновлення та розвиток української економіки. Завдання полягає в оцінці ефективності

існуючих механізмів співпраці з міжнародними партнерами, а також визначенні основних напрямків, які слід розвивати для забезпечення довгострокової економічної стабільності України.

Іноземні інвестиції є ключовим фактором відновлення економіки України. Прямі іноземні інвестиції (ПІІ) допомагають модернізувати інфраструктуру, розвивати нові галузі та підтримувати малий і середній бізнес. Україна має величезний потенціал для залучення інвестицій у такі сфери, як енергетика, інфраструктура, сільське господарство та технології. Проте для ефективного залучення інвестицій необхідно створити сприятливі умови: забезпечити правову стабільність, покращити бізнес-клімат, знизити рівень корупції та полегшити процедури для інвесторів. Прикладом успішних інвестиційних проектів є будівництво інфраструктурних об'єктів за підтримки міжнародних фінансових установ, таких як Європейський інвестиційний банк (ЄІБ).

Безпосереднім шляхом до конкурентоспроможності є трансфер технологій і інновацій, що дозволятиме Україні отримати доступ до сучасних технологій та інновацій, що є необхідною умовою для підвищення ефективності виробництва та покращення якості продукції. В умовах глобалізації технології є основою конкурентоспроможності на світових ринках. Зокрема, трансфер інновацій у таких сферах, як інформаційні технології, екологічні технології, а також енергоефективність, є критичним для розвитку України. Багато іноземних компаній вже надають Україні можливості для навчання своїх фахівців, а також впровадження інноваційних розробок. У майбутньому ці партнерства повинні бути розширені для охоплення більшої кількості секторів економіки.

Інші важливі джерела відновлення економіки – це гранти та підтримка від міжнародних організацій, таких як Світовий банк, Міжнародний валютний фонд (МВФ) та Організація Об'єднаних Націй. Вони надають не лише фінансування, а й технічну допомогу, що дозволяє Україні втілювати важливі реформи та проекти [1].

Зокрема, надання грантів для малих і середніх підприємств, відновлення критичної інфраструктури та реформування соціальних секторів є важливими аспектами роботи міжнародних партнерів. Програми підтримки дозволяють залучати додаткові ресурси для реалізації національних проектів та розширювати можливості для співпраці з міжнародними компаніями [3].

Міжнародні організації, такі як Світовий банк, МВФ, а також регіональні фінансові установи, можуть стати важливими партнерами для України у процесі її відбудови. Вони не лише надають фінансову допомогу, але й активно сприяють впровадженню необхідних реформ, таких як боротьба з корупцією, удосконалення правових норм, зміцнення інституційної спроможності. Однак співпраця з міжнародними організаціями також вимагає чіткої стратегії та дотримання умов, що ставляться до економічних реформ і соціальної стабільності. Це включає в себе створення умов для сталого розвитку, де міжнародні партнери не лише фінансують відновлення, але й активно співпрацюють у процесі реформування країни [4].

Міжнародні бізнес-партнерства є критично важливими для відбудови економіки України, адже вони дозволяють залучати необхідні ресурси та забезпечувати доступ до новітніх технологій і фінансування. Основні напрямки, які слід розвивати, включають залучення іноземних інвестицій, співпрацю з міжнародними фінансовими установами та забезпечення трансферу інновацій. Однак для забезпечення ефективності цих партнерств необхідно створити стабільне правове середовище, покращити бізнес-клімат та сприяти розвитку національної економіки через відкриті ринки і конкуренцію. Залучення міжнародних партнерів дозволить Україні не лише відновити зруйновані галузі, а й побудувати більш конкурентоспроможну економіку на глобальному рівні.

Література

1. Світовий банк. *Україна: економічний огляд* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.worldbank.org/uk/country/ukraine

2. Європейський інвестиційний банк. *Інвестиції в інфраструктуру України* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.eib.org/uk/projects/regions/ukraine
3. ZN.ua. *Роль міжнародних грантів у відновленні України* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zn.ua/ukr/ukraine/international-grants.html
4. *Відновлення економіки після війни. Міжнародний досвід і практика* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.rebuild-ukraine.org/

Тимчина О.О.
«Комерційна діяльність та логістика», 1 курс
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри економічної теорії Михайлюк М.А.

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РИНКУ ТОВАРІВ І ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

Тема сучасних тенденцій розвитку ринку товарів і послуг в Україні залишається вкрай актуальною, бо відображає динамічні зміни в умовах глобальних економічних викликів, цифровізації та інновацій. Ринок постійно пристосовується до нових технологій, змінюється поведінка споживачів, а бізнеси прагнуть зберегти свою конкурентоспроможність. Особлива увага приділяється діджиталізації, що нині є рушійною силою розвитку, а також впливу інноваційних технологій на процеси продажу та обслуговування клієнтів. Тема залишається відкритою для дискусій через наявність численних запитань про ефективні стратегії адаптації до швидких змін і вирішення нових викликів, таких як кібербезпека, логістика та персоналізація обслуговування. Аналіз цих питань важливий для прогнозування розвитку ринку та бізнес-стратегій у найближчому майбутньому.

1.Діджиталізація як рушійна сила трансформації.

Ринок активно переходить у цифрову площину. Електрона комерція, маркетплейси, інноваційні платіжні технології стали не додатковим інструментом, а найважливим компонентом ринку товарів і послуг [1].

Згідно з даними Української Ради Торгових Центрів, більше 60% онлайн-покупок в Україні було здійснено через смартфони. Це свідчить про те, що смартфон перетворився з простого засобу комунікації на основний інструмент доступу до ринку [2].

2.Інноваційні технології в бізнес процесах

Інноваційні технології є рушієм модернізації українського бізнесу. Сучасні підприємства активно використовують цифрові інструменти – штучний інтелект, AR/VR технології, голосові технології, IoT-рішення у сервісних центрах [3].

Згідно з даними Kyivstar Business Hub, у 2024 році штучний інтелект використовували в діяльності 21% українських компаній. Основне його застосування включало створення текстового, візуального та відеоконтенту за допомогою таких сервісів, як ChatGPT, Midjourney чи Runway. Ще 14% застосовували AI для генерації бізнес-ідей, моделів розвитку або маркетингових стратегій, а 13% — для аналізу даних, прогнозування попиту, виявлення ризиків і оперативного прийняття рішень [4].

3.Омніакальність і персоналізація

Омніакальність і персоналізація стають ключовими стратегіями орієнтованими на клієнтів. Завдяки ним компанії забезпечують собі прозору взаємодію з клієнтами завдяки усім своїм каналам (онлайн,офлайн).

Компанії, що запровадили омніканальну модель, демонструють вагомі результати:

- Зростання конверсії становило від 25% до 40%, згідно з аналітикою Vresursi.
- 70% споживачів очікують, що їх визнаватимуть однією й тією ж особою незалежно від способу взаємодії з компанією (за даними Salesforce).

- 59% українських покупців заявляють, що частіше здійснюють покупки, якщо отримують персоналізовані пропозиції (дослідження GfK Ukraine, 2024) [5].

4.Трансфомації ринку

До 2022 року цифровізація залишалась частковою в більшості компаній. Тоді як 2024 році ситуація вже кардинально змінилася. Сталося велике впровадження цифрових трансформації, таких як:

- Використання соціальних мереж як вид ринку для продажі товарів та послуг.
- Штучний інтелект та чат-боти стали одними з важливих інструментів для аналізу поведінки клієнта.
- Перехід централізованої логістики до локалізованої.
- Надання більшого фокусу на кібербезпеку, через підвищення кібератак задля захисту даних клієнтів [6, 7].

5. Перспективи ринку товарів і послуг в Україні

Наразі ринок товарів і послуг демонструє динамічний розвиток не дивлячись на важкі ситуації в країні. Головними перспективами є: подальша діджиталізація, розвиток штучного інтелекту та аналітичних даних, зростання конкуренції та важливість бренду.

6. Сучасні виклики

Попри позитивні перспективи, головними викликами для ринку є:

- Кібербезпека. Через перехід підприємств до цифровізованої моделі, 70% відсотків підприємств малого та середнього бізнесу принаймі раз стикалися з витоками даних або кібератак [8].
- Логістика та інфраструктура. Логістична інфраструктура поступово переміщується до центральних та західних областей. Причинами цього стали перебої у постачанні, затримки з доставкою та обмеження для транспортних компаній [9].

Отже:

- Діджиталізація стала ключем до конкурентоспроможності бізнесу у 2024 році, де соціальні мережі, мобільна комерція та онлайн-продажі – стандарт для українських компаній.
- Інновації, як штучний інтелект, AR/VR, чат-боти підвищують і покращують ефективність та клієнтський досвід.
- Омніакальні продажі поєднують і онлайн і офлайн, роблячи товари доступнішими та покращують комунікацію з клієнтами.
- Персоналізація на основі даних про клієнтів стала базою, яка зміцнює довіру і стимулює повторні покупки клієнтів.
- Нові виклики – змішують бізнес адаптуватися, посилювати безпеку і управляти ризиками.

Література

1. Українська Рада Торгових Центрів (URTC) – дані про мобільну комерцію та поведінку споживачів у роздрібній торгівлі. С. 56-77.
2. Kyivstar Business Hub – аналітика використання штучного інтелекту в бізнесі, цифрові трансформації компаній у 2024 році. С. 5
3. Business.rayon.in.ua – публікації про впровадження AR/VR у рітейлі та сервісах. С.1.
4. Fintech Insider (Україна) – дані про кібербезпеку, фінансові ризики та впровадження фінтех-рішень. С. 1-2.
5. UAATEAM – інформація про адаптацію логістичних процесів та зміну логістичних маршрутів у зв’язку з воєнними діями. С.2-3.
6. Vresursi.com.ua – матеріали про омніканальність, персоналізацію клієнтського досвіду, використання Big Data.С. 1
7. Statista (глобальні тенденції, адаптовані до українського ринку) – порівняльні показники в e-commerce, мобільній торгівлі, соціальному впливі.С.135.
8. Офіційний сайт Нової пошти та Rozetka – звіти про інвестиції у діджитал-логістику та інфраструктурні рішення.С.1.
9. Мінекономіки України, 2024 – загальна макроекономічна ситуація, дані щодо впливу війни на бізнес.С.1.

Христиченко Марія Вікторівна
«Міжнародний бізнес», 1 курс
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри економічної теорії Колядич О.І.

СУЧАСНІ РЕАЛІЇ МИТНОЇ ПОЛІТИКИ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС

Від початку повномасштабної війни Росії проти України у 2022 році була запущена ланцюгова реакція санкцій та контрсанкцій, що змусило митну політику стати фокусом та зайняти вагоме місце у сучасній глобальній економіці. Уряди на всіх континентах переглядають тарифні ставки, формують преференційні торгівельні блоки та посилюють експортний контроль, використовуючи мито як інструмент безпеки, а також промислової та кліматичної політики.

За даними СОТ, лише у 2022-2024 рр. кількість нових торговельних обмежень зросла на 37%, охопивши понад чверть світового товарообігу [1]. В таких умовах міжнародний бізнес змушений одночасно переглядати ланцюги постачання, інвестиційні програми та цінові стратегії, саме тому на часі контролювати та здійснювати аналіз того як та які саме зміни в митній політиці мають вплив.

Упродовж останніх трьох років можна виділити кілька ключових митних нововведень, які стали домінантними важелями регулювання сучасної світової торгівлі.

1. У жовтні 2023 року ЄС запустив перехідну фазу CBAM (Carbon Border Adjustment Mechanism) – «вуглецевий тариф» ЄС, метою якого є змусити імпортерів вуглецевоємної продукції платити за кожну тонну викидів вуглецю від виробництва. Перехідна фаза включає в себе звітування про прямі викиди CO_2 від імпортерів шести найбільших вуглецевих секторів (сталь, алюміній, цемент, добрива, електроенергія, водень). Із 2026 р. вони почнуть купувати CBAM-сертифікати за середньою ціною аукціонів EU ETS, тобто сплачувати податок на вуглець за свою продукцію. До 2034 р. безплатні квоти для виробників у ЄС поступово обнуляться, а механізм планують поширити на непрямі викиди та ширший перелік товарів. Таким чином CBAM стимулює іноземні компанії декарбонізувати виробництво або перенести обробні потужності ближче до ринку ЄС [2].

2. З червня 2022 р. в ЄС діє режим автономних торгових заходів, який скасував мита, квоти та антидемпінгові збори на українські товари. У травні 2024 р. Брюссель оголосив про поступове згортання преференцій: після 5 червня 2025 р. для чутливих аграрних позицій повернуться мита та кількісні обмеження, а для решти буде застосовано «екстрений стоп-механізм», якщо імпорт перевищить середній рівень 2022-2023 рр. Це є сигналом для українських експортерів про необхідність диверсифікувати ринки та підвищувати додану вартість [3].

3. З 2018 р., після розслідування США, на близько $370 млрд китайського імпорту діють додаткові тарифи Section 301: з 7,5% на більшість товарів до 25% на промислові компоненти, транспортні засоби та електроніку. У травні 2024 р. черговий перегляд підтвердив ці ставки та подовжив 352 тимчасові винятки до травня 2025 р. Китай утримує дзеркальні мита 5-25% і розширює експортні субсидії, тому «тарифи-301» залишаються постійним ціновим ризиком для бізнесу по обидва боки Тихого океану [4; 5].

4. У березні 2025 р. у межах своєї програми Дональд Трамп озвучив новий тарифний план: універсальний збір 10% на весь імпорт до США, та окремий тариф майже 60% для китайських товарів. За розрахунками, такий тариф, на думку економістів, призвів би до відчутного зростання споживчих цін в США й спровокував би аналогічні кроки з боку Пекіна, що ще більше загострило б торгівельне протистояння [6; 7].

Разом перелічені заходи створюють нову конфігурацію світової митної політики та закладають умови для подальших торговельних конфліктів, маючи суттєві наслідки для міжнародного бізнесу через вплив на собівартість продукції, стратегії виробництва, логістики та інвестиційні рішення.

Зростання тарифів призводить до прямого підвищення цін для споживачів і змушує компанії активніше диверсифікувати ринки, застосовуючи моделі friend-shoring (налагодження виробництва у країнах-партнерах зі схожими політичними цінностями та низьким ризиком розриву ланцюгів) та «China +1» (коли до традиційного китайського виробничого майданчика додають ще одну локацію (наприклад, Індію чи В'єтнам), щоб у разі загострення торговельних суперечок із КНР мати альтернативу). Нові нетарифні бар'єри, зокрема CBAM і антисубсидійні мита, збільшують витрати на комплаєнс, стимулюючи бізнес інвестувати у цифровий моніторинг та «зелені» технології. Нестабільність тарифних умов також підсилює ризики, що спонукає компанії додатково страхувати свої операції. Врешті, постійні зміни митних правил провокують різкі коливання цін на товарних біржах та призводять до посилення геоекономічного протистояння, оскільки нові обмеження, як правило, завжди викликають відповідні дії інших країн.

Щоб краще зрозуміти, як міжнародні компанії адаптуються до митних змін та як вони реагують на торгівельні війни, варто розглянути декілька реальних прикладів з різних країн.

Українська металургійна група Metinvest зіткнулася із запровадженням у ЄС механізму CBAM. Компанія була змушена оперативно перейти на прозорий облік CO_2, проводити регулярний аудит вуглецевого сліду та активно інвестувати у технологічне переоснащення. Зокрема, Metinvest вклав значні ресурси у впровадження електродугових печей, що дозволяють суттєво знизити викиди вуглецю порівняно з традиційними методами виробництва сталі. В результаті таких змін операційні витрати компанії зросли приблизно на 1%, що є відчутним навантаженням на бізнес. Також через необхідність уникнення логістичних ризиків, пов'язаних з можливими обмеженнями на експорт, компанія була змушена переорієнтувати понад дві третини свого експорту через морські порти ЄС замість наземних коридорів, що значно покращило швидкість і прогнозованість доставки, особливо враховуючи зростання логістичних витрат через війну [2; 8].

Китайський виробник автомобілів BYD зіткнувся з серйозними труднощами після того, як Європейський Союз запровадив антисубсидійні мита, спрямовані проти китайських виробників електромобілів. Загальна ставка мита для BYD досягла 27%, що призвело до значного збільшення розміру цін електромобілів компанії на ринках ЄС та зменшення їх конкурентоспроможності. Щоб уникнути негативних наслідків цих митних обмежень, компанія вирішила інвестувати близько €4 млрд у створення нового заводу в Угорщині, де виробництво електромобілів стане локалізованим і не підпадатиме під високі імпортні мита. Також BYD активізував виробництво plug-in гібридних моделей автомобілів, оскільки на них поширюються значно нижчі ставки мита, що дозволяє компанії краще адаптуватися до нових умов торгівлі [9; 10].

Американська компанія Apple зіткнулася із загрозою суттєвого посилення митного тиску після оголошення про можливе підвищення тарифів у рамках економічної політики «трампономіка 2.0». Нові ставки могли б досягти 60-80% для товарів, виготовлених в Китаї. Відповідно, Компанія була змушена пришвидшити диверсифікацію виробничих потужностей, перемістивши значну частину виробництва до Індії та В'єтнаму. Станом на 2024 рік частка продукції, виготовленої в цих країнах, досягла близько 20%. Крім цього Apple активно працює над отриманням винятків з тарифних списків, що дозволяє тимчасово зменшити негативні наслідки від високих тарифів, а також зміцнює свої ланцюги постачання, знижуючи залежність від китайських виробничих потужностей та послабляючи ризики, що виникають через міжнародні торгівельні конфлікти на політичному підґрунті [6; 11].

Значною мірою зумовлені геополітичними конфліктами та зростаючим протекціонізмом, сучасні реалії митної політики суттєво трансформують умови ведення міжнародного бізнесу. Приймаючи всі нововведення та стикаючись з різними викликами, компанії змушені активно адаптувати свої стратегії та виробничі ланцюги. Саме тому подальший розвиток міжнародного бізнесу значною мірою залежатиме від здатності швидко й ефективно акліматизуватися до змін у митному регулюванні, що дозволить їм зберегти конкурентоспроможність у нестабільних умовах глобальної торгівлі.

Література

1. Trade Monitoring Report: G20 Trade Measures | World Trade Organization . URL: https://www.wto.org/english/news_e/news24_e/trdev_13nov24_e.htm (дата звернення: 12.05.25)
2. Вплив CBAM на експорт металургійної продукції з України | GMK Center. URL: https://gmk.center/wp-content/uploads/2023/09/2023_CBAM-impact.pdf
3. ЄС згортає торговельні преференції для України: що далі? | Latifundist.com. URL: https://latifundist.com/blog/read/3143-yes-zgortaye-torgovelni-preferentsiyi-dlya-ukrayini-shcho-dali (дата звернення: 12.05.25)
4. US review of China tariffs won't depend on trade 'breakthrough' | Reuters. URL: https://www.reuters.com/markets/us/us-review-china-tariffs-wont-depend-trade-breakthrough-deputy-ustr-2023-05-28/ (дата звернення: 12.05.25)
5. USTR extends some Chinese tariff exclusions | Reuters. URL: https://www.reuters.com/business/ustr-extends-some-chinese-tariff-exclusions-many-fall-away-2024-05-24/ (дата звернення: 12.05.25)
6. Трампономіка 2.0. Цього разу під ударом увесь світ | ZN.ua. URL: https://zn.ua/ukr/macroeconomics/tramponomika-20-tsoho-razu-pid-udarom-uves-svit.html (дата звернення: 12.05.25)
7. У МЗС Китаю прокоментували нові тарифи Трампа | ZN.ua. URL: https://zn.ua/ukr/china/u-mzs-kitaju-prokomentuvali-novi-tarifi-trampa-u-torhivelnikh-vijnakh-peremozhtsiv-ne-buvaje.html (дата звернення: 12.05.25)
8. Metinvest Annual Report 2023 | Metinvest Holding. URL: https://metinvestholding.com/ar2023/pdf/en/Metinvest%20Annual%20Report%202023.pdf
9. EU imposes duties on unfairly subsidised electric vehicles from China while discussions on price undertakings continue | European Comission. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_24_5589 (дата звернення: 12.05.25)
10. China's BYD to build new energy vehicle production base in Hungary | Reuters. URL: https://www.reuters.com/business/autos-transportation/chinas-byd-build-new-energy-vehicle-production-base-hungary-2023-12-22/ (дата звернення: 12.05.25)
11. Техніка Apple подорожчає через нові мита Трампа | ZN.ua. URL: https://zn.ua/ukr/ECONOMICS/tekhnika-apple-podorozhchaje-cherez-novi-mita-trampa-nyt.html (дата звернення: 12.05.25)

Шкурко А.В.
«Облік та податковий менеджмент»
«Фінансовий моніторинг та аналіз», 1 курс
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – к.е.н., професор кафедри економічної теорії Євдокимова Н.М.

МОДЕЛЬ ПІДПРИЄМЦЯ ЗА ЙОЗЕФОМ ШУМПЕТЕРОМ ТА ЇЇ СУЧАСНИЙ ДИЗАЙН

В сучасному світі підприємництво залишається ключовим фактором економічного розвитку. Ідеї видатного економіста Йозефа Шумпетера щодо ролі підприємця у зміні економічної системи продовжують впливати на сучасні економічні моделі та бізнес-практики. В умовах глобалізації та цифрової трансформації бізнесу концепція підприємця набуває нового значення, що робить вивчення ідей Шумпетера особливо важливим.

Метою цього дослідження є здійснення спроби порівняння класичної моделі підприємця, розробленої Йозефом Шумпетером, з її сучасними інтерпретаціями та адаптаціями в умовах сучасної економіки, що враховують нові тенденції, технологічні зміни, а також зміни у соціальних, культурних та економічних умовах, які впливають на роль і функції підприємця.

Як відомо, Йозеф Шумпетер є одним із найвидатніших соціологів і економістів XX століття. Він входить у топ десять економістів-науковців, яких знає весь світ, а їхні вчення не втратили актуальности донині. Шумпетер створив оригінальну теорію економічного розвитку, в основі якої лежить концепція інноваційного підприємництва. Він одним із перших розглядав інновації не як випадкове явище, а як системний процес, що стимулює економічну динаміку. Його ідеї стали основою для сучасного розуміння ролі підприємця як рушія змін. Незважаючи на те, що з моменту, коли з'явилося й було сприйняте науковою спільнотою поняття «підприємець», створене Йозефом Шумпетером, пройшло вже 113 років, проблема модельного представлення цієї діючої особи інноваційної економіки залишається актуальною. Під впливом зрушень у соціальних, культурних та економічних умовах, які впливають підприємництво, риси підприємця також зазнали істотних змін.

Підприємець за Йозефом Шумпетером — це господарський суб'єкт, чия основна функція полягає у здійсненні нових комбінацій ресурсів, і який активно бере участь у цьому процесі. Економічна роль підприємця є тимчасовою, оскільки вона триває до того моменту, поки нова комбінація не стане звичною практикою, і не закріплена за конкретною особою. Новаторська функція підприємця, за Шумпетером, чітко відрізняється від функції капіталіста: підприємець не обов'язково є власником майна і не несе фінансового ризику (цей ризик несе той, хто надає підприємцю кредити). Підприємець не винахідник, а людина, яка економічно реалізує винахід; разом з тим своїм новаторським характером функція підприємця відрізняється від рутинних функцій менеджера [1]. Шумпетер зазначав, що підприємницька діяльність є надзвичайно складною і вимагає певних здібностей. Лише особи, що володіють високим рівнем інтелекту та енергії, можуть реалізувати нові ідеї та змінити існуючий порядок на ринку [2].

Одним із важливих аспектів сучасної моделі є гнучкість і адаптивність підприємця. В умовах глобалізації та швидких змін у технологіях, підприємці повинні бути здатними швидко реагувати на зміни в ринкових умовах, адаптуючи свої стратегії, продукти та послуги до нових викликів і можливостей. Це включає не лише розвиток нових товарів, але й зміну бізнес-моделей, пошук нових каналів збуту, переосмислення традиційних підходів до управління бізнесом. Соціальна відповідальність і сталий розвиток стали невід'ємною частиною сучасного підприємництва. Підприємці все більше орієнтуються не тільки на економічний успіх, а й на соціальні та екологічні аспекти своєї діяльності. Створення сталих бізнес-моделей, спрямованих на мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище, а також врахування соціальних проблем у бізнес-стратегіях, робить підприємництво не тільки економічно вигідним, але й соціально відповідальним.. Окрім цього, в останній час набуває поширення нефінансова звітність, яка висвітлює результати діяльності компанії в економічній, соціальній та екологічній сфері життя суспільства.

Різноманітність стає важливою характеристикою сучасного підприємця. Більше уваги приділяється роботі з різними культурами, етнічними групами та соціальними верствами, що сприяє розвитку інноваційних рішень і розширенню ринку споживачів.

У часи, коли жив і працював Йозеф Шумпетер, підприємництво було здебільшого прерогативою чоловіків середнього віку, які вже мали певний життєвий досвід, стабільне фінансове становище та можливість інвестувати у власні бізнес-ініціативи. Вони були основними суб'єктами економічних змін, адже для того, щоб почати власну справу, необхідно було мати значний капітал і доступ до ресурсів. Така ситуація зумовлювала певні соціальні та економічні обмеження для жінок, молодих та інших верств населення.

Натомість у сучасному світі підприємництво набуло значно більшої інклюзивності та відкритості для людей різних вікових категорій, соціальних статусів та статей. Технологічний прогрес, зокрема розвиток цифрових платформ і доступ до онлайн-ресурсів, значно зменшили бар'єри для входу на ринок. На сьогоднішній день підприємець може отримати допомогу від держави, такі як, наприклад, мікрогранти. Окрім фінансової складової, підприємництво стало значно інклюзивнішим — завдяки цифровим платформам, онлайн-освіті, можливостям для віддаленої роботи. Тепер майже кожен може реалізувати свою ідею, незалежно від віку, статі, стану здоров'я чи освіти. Значно розширені можливості для жінок, молодих людей, пенсіонерів

та людей з обмеженими можливостями, які раніше не могли мати доступу до традиційних бізнес-ресурсів. Сучасні тенденції дозволяють людям з різним життєвим досвідом і вміннями реалізовувати свої проекти, що дає новий імпульс для розвитку економіки.

Принагідно зазначимо, що останні роки в Україні було зареєстровано більше жінок ФОП, так як повномасштабна війна та мобілізація помітно вплинули на гендерний розподіл підприємців. Частка справ, відкритих жінками, сягнула рекордних 61%. В 2024 році було зареєстровано 173 365 ФОП жінок і лише 111 794 ФОП чоловіків [3].

Причиною стали не лише поступові зміни щодо гендерної політики у суспільстві, а й зовнішні обставини, зокрема війна та мобілізація, що змусили жінок активніше шукати економічну незалежність, нові джерела доходу та способи підтримати родину. Це свідчить про те, що сучасне підприємництво стало відкритішим до різних соціальних груп, і зокрема — до жінок, які тепер відіграють дедалі вагомішу роль в економічному розвитку країни. В процесі дослідження нами була проведена спроба формалізації сучасної моделі підприємця та її зіставлення з моделлю Й. Шумпетера. Результати зведені в аналітичну таблицю.

Таблиця 1

Риси підприємця

Риси підприємця	
Модель підприємця за Й. Шумпетером	Сучасна модель
Основна функція - здійснення нових комбінацій ресурсів і активна участь у цьому процесі	Основна функція - інновації, адаптація до змін, розвиток бізнес-моделей та стратегій
Економічна роль є тимчасовою	Економічна роль стає постійною і полягає в постійній адаптації та розвитку через динамічні зміни на ринку
Функція підприємця визначається новаторським характером і відрізняється від рутинних функцій менеджера	Функція підприємця визначається в інноваційності, як базовій рисі підприємця, здатного до постійного оновлення
Підприємець орієнтується на економічний успіх	Підприємець все більше орієнтується не лише на економічний успіх, а й на соціальні та екологічні аспекти своєї діяльності.
Підприємництво є прерогативою чоловіків	Підприємництво стає властивим жінкам
Підприємець – людина середнього віку, яка має певний життєвий досвід	Підприємництво властиве людям різних вікових категорій, у т.ч. молоді й пенсіонерам
Підприємець має стабільне фінансове становище та можливість інвестувати у власні бізнес-ініціативи	Підприємництво стає більш відкритим для людей різних соціальних статусів
Інклюзивність і безбар'єрність не властиві підприємництву	Підприємництво набуло ознак інклюзивності і безбар'єрності

Отже, концепція підприємця, сформульована Йозефом Шумпетером, залишається фундаментальною. Проте сучасні умови потребують її переосмислення — з урахуванням технологічних, соціальних та інституційних змін, що відкривають шлях до ширшої участі в підприємництві для різних верств населення.

Література

1. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Пер. з англ. В. Старка.: Вік, Києво-Могилянська академія, 2011. С 84-95

2. Феномен «Творчого руйнівника» як результат економічної влади мультикультурної пасіонарності URL:https://ingedu.org.ua/docs/IN_2020_53_146.pdf

3. Концепція «Творчого руйнування» й. Шумпетера як методологічна основа формування економічної політики інноваційного розвитку URL:http://dspace.pnpu.edu.ua/bitstream/123456789/16384/1/Nepokupna.pdf

4. Opendatabot. URL: https://opendatabot.ua/ru/open/foponomics

Бабіченко О.В.
«Економічна аналітика», 4 курс
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри економічної теорії Кулага І.В.

АГРАРНІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВА РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ: ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ ДЛЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНИ

Чи може майбутнє економічного зростання починатися з поля? У час, коли світ стикається з викликами продовольчої безпеки, кліматичних змін і трансформацій глобального ринку, саме аграрні підприємства стають стратегічною основою для сталого розвитку регіонів. Їх інноваційний потенціал, адаптивність можу визначати добробут не лише місцевих громад, а й конкурентоспроможність України на міжнародній арені. Аграрний сектор – це більше, ніж просто виробництво: завдяки сучасним рішенням він здатен стати потужним драйвером національного успіху та регіонального розвитку.

У сучасних ринкових умовах конкуренція між аграрними підприємствами значно загострилася, що обумовлює зростання вимог до їхньої ефективної діяльності та адаптивності. Це свідчить про те, що питання зміцнення конкурентоспроможності набуває особливої актуальності для підприємств сільськогосподарського сектора.

Функціонування аграрного бізнесу в умовах ринкової економіки супроводжується низкою негативних тенденцій як зовнішнього, так і внутрішнього характеру. До ключових зовнішніх викликів, які стримують зростання конкурентних позицій аграрних підприємств, належать політична нестабільність, посилена конкуренція з іноземними виробниками, недостатній рівень державної підтримки національного аграрного сектору та зниження купівельної спроможності населення, що безпосередньо впливає на рівень попиту на сільськогосподарську продукцію [10]. Серед внутрішніх чинників, що гальмують розвиток підприємств, можна виділити скорочення обсягів виробництва та погіршення якості продукції, слабку матеріально-технічну базу, низьку інвестиційну привабливість і недостатній рівень впровадження інноваційних технологій [1].

Усі зазначені аспекти підтверджують необхідність комплексного дослідження шляхів підвищення конкурентоспроможності вітчизняних аграрних виробників, захисту їхніх інтересів на національному та міжнародному ринках і розробки стратегій довгострокового розвитку сільськогосподарської галузі України.

Варто зазначити, що конкурентоспроможність аграрних підприємств має низку особливостей, обумовлених специфікою сільськогосподарського виробництва [1]. До таких факторів належать характер економічної діяльності, природно-кліматичні та регіональні умови, сезонність, рівень використання земельних і природних ресурсів, спеціалізація підприємства, тривалість виробничого циклу, значна кількість товаровиробників та високий рівень конкуренції на аграрному ринку. З огляду на дані особливості доцільно детальніше розглянути поняття конкурентоспроможності аграрного підприємства.

Дослідники визначають конкурентоспроможність аграрних підприємств як здатність суб'єктів сільськогосподарської діяльності пристосовуватися до мінливих ринкових умов, використовуючи власні конкурентні переваги, та досягати успіху в боротьбі за місце на ринку аграрної продукції та послуг [1]. Це стає можливим завдяки підвищенню ефективності управління земельними, трудовими, матеріальними, фінансовими та іншими ресурсами.

Оскільки підприємства аграрного сектора мають максимально відповідати запитам споживачів, що передбачає постійний аналіз ринкової ситуації та оперативне реагування на зміни кон'юнктури.

На рівень конкурентоспроможності аграрних підприємств впливає низка чинників, які продемонстровані у таблиці 1.

Таблиця 1

Система чинників, що впливають на конкурентоспроможність аграрного підприємства

Чинники конкурентоспроможності	Економічна сутність
Техніко-технологічні	Використання сучасних методів вирощування сільськогосподарських культур і тваринництва, оновлення технічного обладнання, оптимізація транспортної логістики підприємства
Територіально-географічні	Вигідне розташування підприємства, доступність ринків збуту й постачальників, розвинена інфраструктура
Фінансово-економічні	Достатній рівень фінансових ресурсів, стійкість до економічних змін, оптимальне управління капіталом та кадровим потенціалом
Соціально-психологічні	Комфортні умови праці, можливість відпочинку й оздоровлення працівників, розвиток корпоративної культури
Нормативно-правові	Відповідність чинному законодавству, державна підтримка галузі, наявність сертифікацій та ліцензій, дотримання вимог стандартизації
Екологічні	Дотримання природоохоронних норм і екологічних стандартів ведення господарської діяльності

Джерело: розроблено автором на основі [1]

На прикладі аналізу діяльності підприємств Кіровоградської області можна дослідити вплив на регіональний розвиток. Основними показниками для оцінки є рентабельність активів, рентабельність капіталу та поточна ліквідність підприємств. Останні оновленні дані більшості підприємств, що перебувають у відкритому доступі, датують 2022 роком, тому для подальших розрахунків бралися показники за даний період (табл. 2)

Таблиця 2

Аналіз конкурентів ТДВ «Олександрійський Райагрохім»

Рік	2022	2022	2022
Конкуренти	ТОВ «Прогрес»	ТОВ «Укрaгроком»	ТДВ «Олександрійський Райагрохім»
Рентабельність активів, %	1,58	-3,73	-6,38
Рентабельність капіталу, %	3,66	-12,15	-11,2
Поточна ліквідність	2,04	0,97	1,61

Джерело: розроблено автором на основі [2-4]

ТОВ «Прогрес» демонструє найкращі фінансові результати серед конкурентів за рівнем ліквідності, рентабельності активів та капіталу. У 2022 році підприємство мало додатні показники: ROA – 1,58%, ROE – 3,66%, а коефіцієнт поточної ліквідності – 2,04, що свідчить про його фінансову стабільність та ефективність використання ресурсів. Це вказує на здатність

компанії не лише підтримувати стійке фінансове становище, а й ефективно керувати активами та капіталом, що забезпечує їй конкурентну перевагу на ринку.

Інноваційні рішення є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору України. Сучасні виклики вимагають від аграрних підприємств не лише збереження стабільного виробництва, але й постійного вдосконалення. До таких рішень належать технологічні інновації — зокрема, впровадження точного землеробства, використання дронів для моніторингу полів, сенсорних систем та геоінформаційних технологій. Не менш важливими є інновації в управлінні ресурсами, як-от енергоощадне виробництво, системи крапельного зрошення та використання відновлюваних джерел енергії. Значну роль відіграє цифрова трансформація управління — впровадження спеціалізованого програмного забезпечення для планування, аналітики та контролю виробничих процесів. Варто також відзначити соціальні й екологічні інновації, що сприяють розвитку органічного землеробства, залученню аграрного бізнесу до життя громад і підвищенню кваліфікації працівників. Усе це дозволяє не лише підвищити продуктивність агропідприємств, але й забезпечити їхній сталий розвиток, зміцнюючи економіку регіонів і посилюючи позиції України на міжнародному ринку.

Конкурентоспроможність аграрного підприємства визначається не лише фінансовими показниками – дедалі більшого значення набуває його соціальна активність, здатність покращувати життя населення та підтримувати сталий розвиток регіону. Ефективна діяльність аграрних підприємств формує потужний мультиплікативний ефект на розвиток сільських територій. Зокрема, функціонування сільськогосподарських виробників забезпечує створення робочих місць не лише безпосередньо в аграрному секторі, а й у суміжних галузях – логістиці, переробній промисловості, торгівлі та сфері послуг. Це сприяє зменшенню рівня безробіття та утриманню працездатного населення. Водночас, багато агропідприємств беруть участь у соціально-важливих ініціативах – інвестують в інфраструктуру, ремонтують дороги, підтримують освітні та медичні заклади тощо. Таким чином, вони не лише зміцнюють економіку сільських територій, а й сприяють підвищенню якості життя громад. Наприклад, досліджуване підприємство ТДВ «Олександрійський Райагрохім» входить до одного з найбільших агрохолдингів України «Агровіста», ефективна діяльність якого забезпечила ремонт доріг, відновлення дитсадків, покращення умов у школах і садочках, надала шкільні автобуси учням Нової Праги, Ізмайлівки та сусідніх сіл, а також реалізувала газифікацію сіл, забезпечивши газом понад 7 000 будівель та об’єкти соцінфраструктури [5].

Отже, аграрні підприємства виступають не лише фундаментом економічної стабільності регіонів, а й каталізатором інноваційного розвитку та соціальних змін. Їхня здатність впроваджувати нові технології, адаптуватися до викликів ринку й одночасно брати участь у розвитку місцевих громад визначає не лише рівень конкурентоспроможності самих підприємств, а й загальний потенціал України в глобальній аграрній системі. Ставка на інновації, ефективне управління та соціальну відповідальність перетворює агросектор на справжню точку зростання для всієї держави.

Література

1. Строченко Н. І., Ковальова О. М. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: сутність та напрямки зміцнення. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2024. № 19. С. 114–121. URL: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.14

2. ТДВ «Олександрійський Райагрохім» - Фінансова звітність за 2021-2024 роки. URL: https://tdvorah.uafin.net/documents/finance

3. ТОВ «Укрaгроком» - Фінансова звітність за 2021-2022 роки. URL: https://ukragrocom.uafin.net/documents/finance

4. ТОВ «Прогрес» - Фінансова звітність за 2021-2022 роки. URL: https://progres.uafin.net/documents/finance

5. Офіційний сайт агрохолдингу «Агровіста». URL: https://agrovista.com.ua/

Колодій Я.А.
«Економічна аналітика», 3 курс
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри економічної теорії Колядич О. І.

АНАЛІЗ ВПЛИВУ ГЛОБАЛЬНИХ ТРЕНДІВ НА ЕКОНОМІЧНЕ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ: АНАЛІТИЧНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ

Адаптація національних економік до стрімких глобальних трансформацій набуває дедалі більшого значення. Для України, що протистоїть агресії, перебуває на шляху повоєнного відновлення та прагне до інтеграції у світові економічні процеси, розуміння та проактивне використання глобальних трендів є питанням національної конкурентоспроможності та сталого розвитку. Глобальні зміни у технологіях, енергетиці, кліматичній політиці, ланцюгах постачання та соціально-демографічних аспектах формують як унікальні можливості, так і серйозні виклики для економічного зростання країни. Метою даного дослідження є аналіз ключових глобальних трендів, оцінка їхнього впливу на перспективи економічного відновлення України та розробка аналітичного підходу до формування конкурентоспроможної стратегії держави. Методологія дослідження включає комплексний аналітичний підхід, що охоплює аналіз статистичних даних, порівняльний аналіз глобальних тенденцій та їх проекцію на українські реалії, а також елементи стратегічного аналізу.

Таблиця 1

Глобальні тренди економічного відновлення України

Глобальні тренди	Виклики	Можливості	Напрями реагування
1. Зелена енергетика	Руйнування енергоінфраструктури, високі початкові інвестиції.	Потенціал вітрової (320 ГВт наземної, 251 ГВт морської) та сонячної (60 ГВт до 2030) генерації, виробництво зеленого водню (738 тис. тонн/рік) для ЄС.	Прийняття держстратегії розвитку ВДЕ, пільгове кредитування, залучення інвесторів з ЄС.
2. Цифровізація та IT-сектор	Кібератаки, витік кадрів за кордон.	Зростання експорту IT (38% експорту послуг у 2024), глобальний попит на ПЗ, платформа "Дія" (визнана TIME).	Підтримка стартапів, інвестиції в цифрову освіту, міжнародна промоція українського IT.
3. Реорганізація ланцюгів постачання	Руйнування логістики, безпекова невизначеність.	Перенесення виробництв ближче до ЄС, географічна перевага України як логістичного хабу.	Розвиток інфраструктури (шляхи, порти), угода ACAA, підтримка індустріальних парків.
4. ESG та сталий розвиток	Недостатня поінформованість компаній, висока вартість переходу.	Доступ до фінансування з ЄС ($3,16 трлн глобальних ESG-інвестицій на поч. 2025), привабливість для інвесторів.	Випуск green bonds, впровадження ESG-звітності, створення механізмів стимулювання.
5. Демографічна криза та міграція	Зниження чисельності населення (з 50+ млн до 31 млн), відтік фахівців (~7 млн виїхали).	Потенціал повернення діаспори, інтеграція дистанційних працівників.	Програми повернення українців, реформа освіти, пільги молодим сім'ям, залучення іноземців.

Сектори прориву:

У сфері зеленої енергетики та експорту H_2 планується створення міждержавного коридору для експорту водню до Німеччини та країн ЄС, державна підтримка пілотних проєктів ВДЕ, а також програми сертифікації «зеленої» продукції. Щодо ІТ та цифрової економіки, передбачається системна підтримка експортних ІТ-кластерів у Києві, Львові, Харкові, Дніпрі, розширення функціоналу платформи "Дія" у сфери освіти, охорони здоров'я та соціального забезпечення, а також інвестиції в кібербезпеку та розробку military tech. В галузі агротеху та біоекономіки акцент робиться на розвитку технологічного землеробства та переході від сировинного експорту до глибокої переробки, підтримці експортно-орієнтованих агростартапів та співпраці з європейськими аграрними науковими центрами.

Рекомендації щодо економічної політики та пріоритетних напрямів дій:

1. Створити довірливе середовище для інвесторів: Цього можна досягти через запровадження "One-Stop Shop" (єдиного вікна) для інвесторів, проведення судової реформи та створення інститутів гарантій. Очікуваний ефект – притік прямих іноземних інвестицій та зростання ВВП.

2. Забезпечити бюджетну підтримку секторів з мультиплікативним ефектом: Реалізується через цільове фінансування інфраструктури, енергетики та цифровізації. Очікується активізація внутрішнього попиту та спрацювання ефекту "економічного мультиплікатора".

3. Стимулювати інноваційний бізнес: Інструментами для цього є податкові пільги для кластерів, надання грантів та пільгове кредитування. Результатом має стати зростання частки ВВП, що формується в високотехнологічних галузях.

4. Повернення кваліфікованих кадрів і діаспори: Досягається за допомогою програм релокації, надання грантів на ведення бізнесу та створення освітніх можливостей. Очікується пом'якшення демографічної кризи та приріст людського капіталу.

5. Адаптація освітньої системи до потреб ринку: Це передбачає впровадження дуальної освіти, розвиток STEM-напрямків та створення регіональних технохабів. Метою є формування кадрів для інноваційної економіки та зменшення молодіжного безробіття.

6. Прискорення зеленого переходу: Реалізується через забезпечення доступу до кліматичних фондів, адаптацію до механізму CBAM та надання ESG-грантів. Очікуваний ефект – доступ до європейських ринків, зниження вуглецевого сліду та модернізація промисловості.

7. Розвиток індустріальних парків і регіональних кластерів: Інструментами є інвестиційна підтримка на рівні громад та пільгове землекористування. Це має призвести до вирівнювання регіонального розвитку та зменшення внутрішньої міграції.

8. Активізація зовнішньоекономічної інтеграції: Досягається шляхом участі в програмах ЄС (наприклад, Horizon, Digital Europe) та укладення нових інвестиційних угод. Очікується зростання експорту, а також надходження технологій і know-how.

9. Впровадження стратегічного управління ризиками: Це включає створення Центру стратегічного аналізу, запровадження адаптивного бюджетування та розробку кризових сценаріїв. Результатом має стати підвищення стійкості до зовнішніх шоків та посилення прогнозованості державної політики.

Отже, глобальні тренди створюють для України складне, але динамічне середовище, що поєднує значні виклики з унікальними можливостями для економічного відновлення та модернізації. Ключовими векторами для формування стійкої економіки є активна участь у зеленому переході, прискорення цифровізації, інтеграція в оновлені глобальні ланцюги постачання, впровадження стандартів ESG та ефективне реагування на демографічні виклики. Практичне значення дослідження полягає у формулюванні конкретних стратегічних напрямів та рекомендацій для державної економічної політики, спрямованих на максимальне використання глобальних можливостей для відновлення через розвиток секторів-драйверів, залучення інвестицій та розвиток людського капіталу.

Література

1. Joseph Fraley. Renewable Energy in Ukraine: A Solution for European Energy Security and for Shifting the EU GND Eastward. / Globsec. Ideas Shaping the World/ URL: https://www.globsec.org/what-we-do/publications/renewable-energy-ukraine-solution-european-energy-security-and-shifting-eu
2. Export of “green” hydrogen from Ukraine to the EU: current capacity and future potential. 20 January 2022 /ua-energy / URL: https://ua-energy.org/en/posts/20-01-2022
3. A hydrogen strategy for a climate-neutral Europe. Brussels, 8.7.2020 / templatelab.com / URL: https://templatelab.com/hydrogen-strategy/
4. Report on barriers to the large-scale deployment of clean hydrogen in the EU. 2021 / European Clean Hydrogen Alliance / URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/industrial-alliances/european-clean-hydrogen-alliance_en?prefLang=de
5. Ukraine’s IT Sector in 2024: Driving innovation, resilience, and global integration. / Focus On Business / URL: https://focusonbusiness.eu/en/news/ukraine-s-it-sector-in-2024-driving-innovation-resilience-and-global-integration/6645
6. Guide invest to the bioenergy in Ukraine: rebuild incentives / Ukraine Invest / URL: |https://ukraineinvest.gov.ua/en/industries/energy/renewable-energy/

Михайлишин Л.І.
«Економічна аналітика», 3 курс
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри економічної теорії Колядич О. І.

ПОВЕДІНКОВА ЕКОНОМІКА ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ ДЛЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОЇ УКРАЇНИ

Поведінкова економіка, що поєднує економічний і психологічний підходи, відкриває нові можливості для реалізації Цілей сталого розвитку (ЦСР), орієнтуючись на реальну, а не гіпотетично раціональну поведінку людей. Дослідження зосереджується на двох цілях: ЦСР 16 Мир, справедливість та сильні інституції, ЦСР 7 Доступна та чиста енергія.

ЦСР 16: Мир, справедливість та сильні інституції Проблема: високий рівень корупції, низька залученість громадян до управління, слабка податкова дисципліна.

Рішення 1. Поведінкові інтервенції проти корупції

Застосування теорії морального ліцензування та теорії розбитих вікон показує, що навіть символічні зміни у середовищі можуть змінити поведінку.

Практика: Впровадження "етичних нагадувань" у документах, формулярах, електронних сервісах ("Дія"), а також етичних клятв службовців перед наданням послуг. Такі інтервенції можуть знизити толерантність до порушень та посилити інституційну довіру.

Рішення 2. Соціальні норми для активізації громадської участі

Поведінку громадян можна змінювати через демонстрацію соціальних норм. Теорія підкреслює важливість автономії, компетентності та належності.

Практика: створення відкритих панелей участі, публічне визнання активних мешканців, візуалізація колективного прогресу — це не тільки інформування, а й стимулювання внутрішньої мотивації до співучасті у прийнятті рішень.

Рішення 3. Поведінкове проектування податкової дисципліни

Дослідження Behavioural Insights Team демонструють ефективність повідомлень на основі соціального доказу: "9 з 10 громадян у вашому місті сплатили податки".

Практика: персоналізовані, прості повідомлення, що апелюють до локальної ідентичності та чесності, додатково візуалізуючи, на що йдуть податкові кошти, можуть підвищити рівень сплати податків без санкцій.

ЦСР 7: Доступна та чиста енергія

Проблема: енергетична неефективність, низьке проникнення відновлюваних джерел енергії, слабка мотивація інвестувати в енергоефективність.

Рішення 1. Соціальне порівняння для зниження споживання

Програма OPOWER у США довела, що навіть просте повідомлення про те, скільки енергії споживають сусіди, може зменшити витрати на 2–6%.

Практика: впровадження рахунків з порівняльними даними та рекомендаціями, що супроводжуються емоційним підкріпленням смайлики, візуальні індикатори. Змагання між будинками чи вулицями можуть додатково стимулювати енергоефективну поведінку.

Рішення 2. Подолання упередження статус-кво для переходу до відновлюваних джерел енергії

Через складність вибору люди схильні залишати налаштування за замовчуванням.

Практика: впровадження "зеленого тарифу" як варіанту за замовчуванням при підключенні до енергопостачання або при виборі нового постачальника. Будівельні норми з автоматичним включенням енергоощадних технологій також можуть підштовхнути до сталого вибору.

Рішення 3. Мотивація до інвестицій в енергоефективність через зміну структури витрат/вигод

Гіперболічне дисконтування пояснює, чому люди недооцінюють майбутню економію.

Практика: введення систем, де платіж за енергоефективне обладнання прив’язаний до рахунку за енергію та автоматичне спрямування частини зекономлених коштів на подальші інвестиції. Це вирівнює часові горизонти прийняття рішень.

Отже, поведінкові інструменти становлять вагоме доповнення до класичних економічних і правових механізмів сталого розвитку. У наявних умовах вони можуть відігравати ключову роль у формуванні ефективної державної політики з таких причин:

1. Забезпечують м’який, але ефективний вплив на поведінку громадян без прямого примусу або значних фінансових витрат. Це дозволяє державі діяти більш адресно, економно та результативно.
2. Сприяють підвищенню довіри до інституцій за рахунок зменшення корупції, прозорості взаємодії та етичного нагадування про соціальні норми.
3. Мотивують до активної громадської участі, оскільки враховують внутрішню мотивацію, потребу в належності до спільноти та важливість публічного визнання.
4. Підсилюють політику енергоефективності та "зеленої трансформації" через соціальне порівняння, зміну варіантів за замовчуванням та зменшення когнітивного навантаження на споживачів.
5. Покращують конкурентоспроможність України шляхом зниження транзакційних витрат, покращення інституційної якості та зменшення енергоємності економіки.

Література

1. Kahneman D., Tversky A. (1979). Prospect Theory.
2. Thaler R., Sunstein C. (2008). Nudge.
3. Ariely D. (2012). The Honest Truth About Dishonesty.
4. Behavioural Insights Team Reports.
5. Cialdini R., Goldstein N. (2004). Social Influence.
6. Schultz P. W. et al. (2007). The power of social norms.
7. Palacio-Vera A. (2019). Energy consumption and social comparisons.
8. Slemrod J. (2010). Tax Salience.
9. Leibson D. (1997). Hyperbolic discounting and economic decision-making.

Овсяннікова Д.О
«Економічна Аналітика», 1 рік магістратури
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри економічної теорії Хохич Д.Г

ІНФЛЯЦІЯ ЯК ЯВИЩЕ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ: СТРАТЕГІЧНІ РІШЕННЯ ДЛЯ ЕКОНОМІЧНОГО ВІДРОДЖЕННЯ УКРАЇНИ

Інфляція є суттєвим бар'єром на шляху економічного відродження України. Її посилюють енергетичні шоки, девальвація гривні, фіскальні дисбаланси та зростання державних витрат за умов обмежених доходів бюджету. У цьому контексті особливо актуальним є переосмислення стратегічних підходів до стабілізації грошово-кредитної системи. Мета дослідження — виявити ключові прояви інфляції як дестабілізаційного чинника та обґрунтувати стратегічні рішення для її подолання. Під час війни інфляцію в Україні зумовлюють як монетарні чинники — емісія та високі облікові ставки, так і немонетарні — руйнування виробництва, логістичні збої, дефіцит імпорту й воєнні витрати. Усе це призводить до зростання собівартості товарів і послуг, девальвації гривні, зниження купівельної спроможності населення та падіння ділової активності.

Аналіз динаміки інфляції за 2021–2024 роки демонструє різку зміну ситуації: від помірної інфляції у 2021 році до пікового значення 22,2% у 2022 році — як наслідок повномасштабного вторгнення. Тимчасове зниження до 5,1% у 2023 році пояснюється дією жорсткої монетарної політики, проте у 2024 році інфляція знову зростає до 12% через збереження основних ризиків. У 2024–2025 роках інфляційний тиск формується під впливом фіскальних розбалансувань, зростання витрат виробництва, валютних коливань та глобального подорожчання енергоносіїв і продовольства [1]. Тимчасові шоки — зокрема неврожай і руйнування критичної інфраструктури — погіршують ситуацію, створюючи додатковий тиск на пропозицію, особливо в аграрному секторі [7]. Попри те, що інфляційні очікування залишаються відносно стриманими, економіка залишається вразливою до нових внутрішніх і зовнішніх потрясінь. Динаміку інфляції у 2021–2027 роках зображено на рис. 1, що ілюструє як наслідки воєнних шоків, так і очікуване поступове зниження темпів зростання цін у середньостроковій перспектив.

Рисунок 1 —Динаміка інфляції в Україні за 2021-2027 рр.

Очікується, що у 2025 році інфляція знизиться до 9,7%, а у 2026 та 2027 роках — досягне цільового рівня 5%, що створить макроекономічні передумови для стабілізації. Разом з тим,

інфляційний тиск продовжуватиме становити загрозу для економіки: інвестиційна невизначеність, зростання вартості імпорту, курсові ризики та перерозподіл бюджетних коштів на покриття цінових шоків гальмують відновлення [3].

Стратегічні рішення Уряду та НБУ є ключовими для подолання інфляції. Згідно з прогнозами, її зниження можливе лише за умов реалізації скоординованої політики, що передбачає збереження інфляційного таргетування, підтримку валютної стабільності, зменшення бюджетного дефіциту та відповідальну фіскальну політику. До пріоритетних заходів належать висока облікова ставка НБУ (15%), жорсткий контроль грошової маси, гнучке валютне регулювання, а також оптимізація державних витрат, залучення понад $92 млрд зовнішньої допомоги у 2025–2027 роках [5] та розвиток інвестиційної активності. Важливою частиною стратегії залишаються структурні реформи, серед яких — податкова реформа, дерегуляція, розвиток МСП, програми кредитування («5–7–9») і стимулювання експорту. У соціальній сфері передбачено індексацію доходів, субсидії на ЖКГ та мораторій на підвищення тарифів — для захисту вразливих груп. Комплексний підхід до стримування інфляції в умовах війни також охоплює посилення банківської системи та запобігання фіскальному домінуванню. У довгостроковій перспективі вирішальну роль відіграватимуть ті самі структурні реформи, інновації та інвестиції, а також євроінтеграція й цифровізація. Прогнозується, що реалізація комплексної стратегії дозволить досягти інфляції 5% до 2027 року та забезпечити зростання ВВП на 3–4% щороку. Ці стратегічні рішення охоплюють як монетарні, так і фіскальні інструменти, де узгоджені дії НБУ та уряду є передумовою і водночас є ключовими умовами для макрофінансової стабільності [5].

Інфляція є серйозним бар'єром для економічного відродження України, особливо в умовах війни. Її тиск посилюється як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками, що негативно впливають на купівельну спроможність, інвестиції та бюджетну стійкість. Водночас поєднання жорсткої монетарної політики, узгодженої фіскальної стратегії, структурних реформ і міжнародної підтримки створює передумови для зниження інфляції та відновлення макроекономічної стабільності в середньостроковій перспективі.

Література

1. Buhel Y., Dombrovska N. Inflation and its impact on Ukraine's economy: an economic and statistical analysis. Economic Analysis. 2024. No. 34(4). P. 130–143. URL: https://doi.org/10.35774/econa2024.04.130 (date of access: 08.05.2025).

3. Національний банк України. Інфляція за підсумками 2025 року знизиться до однознакового рівня, а зростання економіки триватиме – Інфляційний звіт. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiya-za-pidsumkami-2025-roku-znizitsya-do-odnoznakovogo-rivnya-a-zrostannya-ekonomiki-trivatime--inflyatsiyniy-zvit (дата звернення: 08.05.2025).

4. Інфляційні звіти Національного банку України за січень 2025 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2025-Q1.pdf?v=9

5. Економічна правда. НБУ погіршив прогноз по інфляції на цей і наступний роки. Економічна правда. URL: https://epravda.com.ua/news/2024/07/25/717137/ (дата звернення: 08.05.2025).

6. Національний банк України. Фінансова фортеця України: НБУ презентував нову Стратегію, сфокусовану на спротиві російській агресії та відновленні країни. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/finansova-fortetsya-ukrayini-nbu-prezentuvav-novu-strategiyu-sfokuso-vanu-na-sprotivi-rosiyskiy-agresiyi-ta-vidnovlenni-krayini (дата звернення: 08.05.2025).

7. Інфляційні звіти Національного банку України за жовтень 2024 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2024-Q4.pdf?v=9

8. Кужелєв Михайло. Особливості інфляційних процесів в Україні в умовах воєнного стану. 2024.

Оніщенко Б.В.
«Економічна аналітика», 1 рік магістратури
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – к.е.н., доц.,професор кафедри економічної теорії Котенок А.Г.

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА У СФЕРІ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ РИНКУ НЕРУХОМОСТІ

Післявоєнне відновлення ринку нерухомості в Україні є одним із найскладніших і водночас найважливіших завдань державної політики. Війна спричинила масштабні руйнування житлового фонду, комерційної нерухомості, інфраструктурних об'єктів. Мільйони людей залишилися без домівок, що породило глибоку гуманітарну кризу й сформувало критичну потребу в системному державному втручанні у сферу нерухомості. Метою даного дослідження є аналіз існуючих інструментів державної політики у сфері відновлення ринку нерухомості України після війни та формулювання практичних рекомендацій щодо їх адаптації до нових соціально-економічних умов. Сьогодні надзвичайно важливо оцінити вже наявні механізми підтримки громадян у сфері придбання житла й продумати, як саме вони можуть бути ефективно адаптовані до умов післявоєнної реальності. Як зазначає К. В. Макаренко, інструменти державного регулювання ринку нерухомості вже мають певну базу ефективності, однак потребують адаптації до нових соціально-економічних умов [1].

Нині в Україні функціонують кілька державних програм, спрямованих на забезпечення громадян житлом або спрощення умов його придбання. Зокрема, програма «єОселя» надає пільгові іпотечні кредити для окремих соціальних категорій, таких як військовослужбовці, медики, освітяни та науковці. Водночас існують механізми компенсації вартості житла для внутрішньо переміщених осіб, що фінансуються як із державного, так і з місцевого бюджетів. У післявоєнних умовах ці програми потребують адаптації до нової реальності, зокрема розширення доступу до іпотечного кредитування, зниження ставок для тих, хто втратив житло, та запровадження державних гарантій або компенсацій початкового внеску для ВПО.

У післявоєнний період забезпечення житлом військовослужбовців має стати одним із головних пріоритетів державної політики, з огляду на прогнози щодо структурних змін на ринку нерухомості, викликаних наслідками війни [3]. Для цієї категорії громадян передбачено кілька форм підтримки: пільгове іпотечне кредитування в межах програми «єОселя», надання службового житла, а також одноразова матеріальна допомога на його придбання. Такі заходи є не лише соціальною компенсацією за службу, а й важливим елементом реінтеграції ветеранів у мирне життя. У контексті масової демобілізації особливої уваги потребує розширення доступу до житлових програм та спрощення процедур їх отримання.

У контексті післявоєнного відновлення постає питання: як саме ці програми можуть бути використані для масового і швидкого відновлення ринку нерухомості? Серед основних викликів для ринку нерухомості у 2024 році фахівці відзначають нестабільність попиту, невизначеність із вартістю будівництва та зниження інвестиційної активності [2]. Очевидно, що їх потрібно адаптувати до нової реальності. Наприклад, програма «єОселя» може стати основним інструментом стимулювання купівлі нового житла, побудованого на місці зруйнованих об'єктів. Варто передбачити її розширення на значно ширші верстви населення, не обмежуючись лише визначеними професійними групами. Умови іпотечного кредитування мають бути максимально гнучкими, а ставки – ще нижчими для тих, хто втратив житло внаслідок війни. Також потрібно розробити спеціальні продукти для внутрішньо переміщених осіб, які б передбачали компенсації початкового внеску чи державну гарантію за кредитами.

Крім того, чинні програми підтримки будівництва соціального житла можуть бути масштабовані. Держава повинна стати активним учасником ринку через замовлення типових проектів багатоквартирних будинків у найбільш постраждалих регіонах, що відповідає

сучасним тенденціям розвитку ринку житлової нерухомості, проаналізованим у наукових дослідженнях [4]. Варто використовувати механізми державно-приватного партнерства: держава може надавати землю та фінансові гарантії, а приватні компанії – здійснювати будівництво за чітко регламентованими умовами вартості й термінів. Це дозволить швидко збільшити обсяг доступного житла та одночасно підтримати економічну активність у будівельній галузі.

Не менш важливим є створення спеціальних фінансових інструментів для реконструкції комерційної нерухомості та об'єктів соціальної інфраструктури. Війна завдала великої шкоди не тільки житловим будинкам, а й школам, лікарням, дитячим садочкам. Для їх відбудови потрібна ціла система довгострокових кредитів, субсидій і грантів, що має враховувати як мікро-, так і макроекономічні фактори, описані в дослідженнях Л. Єлісєєвої [5]. Тут можна застосувати досвід Європейського Союзу в програмах повоєнної реконструкції, де державні фонди співпрацюють із банками й міжнародними донорами для створення спеціальних фінансових платформ, як це практикується у світовій післявоєнній реконструкції, зокрема у країнах ЄС [6].

Цифровізація є важливою складовою післявоєнного відновлення ринку нерухомості. Зокрема, сервіс «Дія» вже довів свою ефективність у спрощенні бюрократичних процедур – наприклад, у межах програми «єВідновлення» громадяни можуть подавати заявки на компенсацію за зруйноване житло. У майбутньому доцільно максимально автоматизувати процеси реєстрації пошкоджених об'єктів, доступу до житлових програм, оформлення іпотек та надання компенсацій. Це зменшить корупційні ризики, пришвидшить ухвалення рішень і зробить державні послуги більш зручними й прозорими для громадян.

Особливу увагу також необхідно приділити просторовому плануванню. Відбудова має бути не просто механічним відтворенням зруйнованого, а шансом на створення сучасних, сталих міст із якісним житловим середовищем. Державна політика повинна орієнтуватися на принципи розумного розвитку: змішане використання територій, доступність транспорту, енергоефективність будівель, створення безпечних публічних просторів. Це означає, що програми підтримки будівництва мають включати не лише житло, але й фінансування об'єктів інфраструктури, благоустрою та комунікацій.

Фінансування післявоєнного відновлення ринку нерухомості в Україні вимагатиме залучення як внутрішніх, так і зовнішніх ресурсів. Держава має активніше використовувати механізми державно-приватного партнерства, надаючи земельні ділянки, фінансові гарантії та чіткі регламенти для приватних забудовників. Водночас особливо важливою є підтримка міжнародних партнерів – таких як Світовий банк, Європейський інвестиційний банк (ЄІБ), USAID, Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) та інші донори, що вже мають досвід фінансування інфраструктурних проєктів в Україні. Їхня участь може включати надання довгострокових кредитів, грантів і технічної допомоги для відбудови житла, комерційної нерухомості та соціальної інфраструктури. Щоб гарантувати ефективність цієї співпраці, держава повинна впровадити прозорі механізми звітності, громадського контролю та справедливого розподілу ресурсів, що підвищить довіру інвесторів і сприятиме сталому відновленню.

В умовах обмежених бюджетних ресурсів доцільно зосередити державну політику на точковій, але високоефективній підтримці найбільш вразливих категорій населення та пріоритетних регіонів. Замість повного державного фінансування доцільно застосовувати змішані моделі – наприклад, часткову компенсацію першого внеску за іпотекою, надання державних гарантій під кредити, або пільгове оподаткування для забудовників соціального житла. Також варто розширити роль місцевого самоврядування у проєктуванні й реалізації програм відновлення, що дозволить адаптувати рішення до конкретних потреб громад. Важливим резервом можуть стати механізми краудфандингу, цифрові платформи для залучення благодійних коштів, а також активізація використання міжнародної технічної допомоги.

Післявоєнне відновлення ринку нерухомості в Україні має базуватись на стратегічному, соціально орієнтованому підході. Пріоритетом державної політики повинно стати надання масштабної підтримки громадянам, які втратили житло, зокрема через розширення програм пільгового іпотечного кредитування, компенсацій та дотацій. Важливо також забезпечити активну участь держави у житловому будівництві, розвиваючи соціальне житло та залучаючи приватний сектор через механізми державно-приватного партнерства. Крім того, необхідна системна співпраця з міжнародними партнерами, такими як Світовий банк, ЄІБ, USAID, ЄБРР, що дозволить залучити додаткові фінансові ресурси, впровадити прозорі процедури розподілу коштів і забезпечити ефективний контроль за процесом відбудови. Такий комплексний підхід створить передумови для формування сучасного, сталого та доступного ринку нерухомості в повоєнній Україні.

Література

1. Макаренко К. В. Аналіз стану ринку нерухомості в Україні та інструментів його державного регулювання. *Theoretical and empirical scientific research: concept and trends* : VII International Scientific and Practical Conference, м. Oxford, 16 серп. 2024 р. 2024. С. 14–16.
2. Шинкаренко С. Стан ринку нерухомості України 2024: ризики і можливості. *Блог ЛІГА.net*. URL: https://blog.liga.net/user/sshynkarenko/article/53600.
3. Ковальчук А. Вплив війни на ринок нерухомості в Україні: прогноз на 2025 рік. *RIEL*. URL: https://riel.ua/blogs/vpliv-viini-na-rinok-nerukhomosti-v-ukrayini-prognoz-na-2025-rik.
4. Марченко О. І., Коляденко Р. С. Аналіз сучасних тенденцій розвитку ринку житлової нерухомості: виклики та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. С. 1–9.
5. Єлісєєва Л. Особливості розвитку ринку житла в Україні: мікро- та макроекономічні аспекти. *Економічний аналіз*. 2022. Т. 32, № 2. С. 80–85.
6. Обух В. Чим прислужиться Україні світовий досвід повоєнної відбудови. *Укрінформ*. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/3690887-cim-prisluzitsa-ukraini-svitovij-dosvid-povoennoi-vidbudovi.html.

Стриця А.А.
«Економічна аналітика», 1 рік магістратури
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри економічної теорії Галабурда М.К.

РОЛЬ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Українська економіка після тривалих років війни зазнала значних втрат, які суттєво вплинули на її структуру, динаміку та можливості подальшого розвитку. Руйнування промислової та енергетичної інфраструктури, окупація окремих територій, втрата підприємств і ресурсів, вимушена міграція населення та зростання соціальних витрат — усе це створило нові виклики, які ускладнюють процес відновлення. Водночас глобальна економіка також перебуває у стані нестабільності через зростання геополітичної напруги, інфляційний тиск, наслідки пандемії COVID-19 та кліматичні зміни. В таких умовах Україна опинилася перед необхідністю адаптувати свою економічну модель до нових реалій, щоб не лише відновити докризовий рівень, але й забезпечити конкурентоспроможність у глобальному середовищі. [3]

Цифрова економіка є одним із найпотужніших інструментів для забезпечення конкурентоспроможності країн у сучасному світі, оскільки вона дозволяє значно підвищити продуктивність, зменшити витрати та забезпечити доступ до глобальних ринків. Завдяки інноваційним технологіям цифрова економіка створює нові моделі бізнесу, відкриває можливості для автоматизації процесів, удосконалення логістики та ефективнішого використання ресурсів. В Україні цифрова економіка має низку сильних сторін, які забезпечують їй значний потенціал для розвитку. Зокрема, IT-сектор України є одним із найдинамічніших і демонструє стійке зростання навіть у складних умовах війни, виступаючи експортно орієнтованою галуззю, що генерує значні валютні надходження. Україна також досягла значних успіхів у розвитку цифрових державних послуг, таких як платформа "Дія", яка забезпечує швидкий і зручний доступ громадян до адміністративних послуг, що є унікальним прикладом для інших країн. Крім того, країна володіє значним потенціалом для інновацій у різних секторах, зокрема у фінтех, агротех і розробці програмного забезпечення. Високий рівень цифрової грамотності серед молоді та наявність кваліфікованих IT-спеціалістів створюють основу для розвитку технологій майбутнього. Завдяки цим перевагам цифрова економіка України може стати локомотивом, який сприятиме інтеграції у світові економічні процеси, забезпечуючи конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. [1, 4]

Незважаючи на значний потенціал, розвиток цифрової економіки в Україні стикається з низкою серйозних перешкод, які стримують її прогрес і знижують здатність реалізувати всі можливості. Однією з ключових проблем є інфраструктурні виклики: значні руйнування через війну порушили стабільність постачання електроенергії, а також доступ до якісного інтернету, особливо в регіонах, що постраждали від бойових дій. В умовах цифрової трансформації це обмежує можливості бізнесів, громадян і держави ефективно використовувати сучасні технології. Другою важливою перешкодою є обмеженість фінансових ресурсів, адже значна частина бюджетних коштів спрямовується на оборону та гуманітарні потреби, а залучення інвестицій у цифрові проєкти залишається складним завданням через ризики, пов'язані з війною. Третім викликом є кадровий дефіцит: міграція висококваліфікованих фахівців, зокрема у сфері IT, створює прогалини, які важко заповнити у короткостроковій перспективі. Нормативні та регуляторні бар'єри, серед яких бюрократія, відсутність прозорих правил для інноваційних бізнесів і застаріле законодавство, також гальмують розвиток цифрової економіки. Додатково до цього, ризики кібербезпеки, які зросли в умовах війни, становлять загрозу як для бізнесів, так і для держави. Атаки на критичну інфраструктуру, витоки даних і зростання кількості кібератак потребують серйозних заходів для захисту цифрового простору країни. Подолання цих перешкод є вирішальним для ефективного розвитку цифрової економіки та реалізації її потенціалу в післявоєнному відновленні. [2, 3]

Для подолання викликів, які стримують розвиток цифрової економіки в Україні, необхідно вжити комплексних заходів, спрямованих на створення сприятливого середовища для інновацій та цифрової трансформації. Перш за все, розробка і впровадження державної стратегії цифрової трансформації повинна стати пріоритетом. Ця стратегія має включати чіткий план розвитку цифрової інфраструктури, кібербезпеки та електронного урядування. Стимулювання інвестицій у цифрові технології є наступним важливим кроком. Для цього необхідно створити сприятливі умови для інвесторів через податкові пільги, зниження бюрократії та розробку прозорих правил для роботи інноваційних компаній. Реформа освіти також має ключове значення: необхідно адаптувати навчальні програми до потреб ринку цифрових технологій, розвивати STEM-освіту та стимулювати професійне навчання для підготовки кадрів, здатних працювати в умовах цифрової економіки. Підтримка стартапів через грантові програми, доступ до фінансування та створення інкубаторів і акселераторів також сприятиме розвитку інноваційного потенціалу країни. Крім того, активна співпраця з міжнародними партнерами, такими як ЄС та міжнародні фінансові організації, може забезпечити передачу знань, фінансування та впровадження передових технологій. Комплексне впровадження цих кроків дозволить подолати існуючі бар'єри, розкрити потенціал цифрової економіки та забезпечити конкурентоспроможність України на глобальному рівні.

Література

1. Журба О., Козаченко Я. Цифрова економіка та нові форми конкуренції. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 8(36). URL: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-8(36)-799-810
2. Загарій В., Загарій В., Ковальчук Т. Вплив цифрової економіки на глобальну конкурентоспроможність країн світу. *Наукові перспективи (Naukovì perspektivi)*. 2025. № 1(55). URL: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-1(55)-811-824
3. Цифрова трансформація національної економіки україни: виклики та можливості / С. Стендер та ін. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2024. Т. 2, № 55. С. 333–345. URL: https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.55.2024.4328
4. Sunigovets O. Enterprise competitiveness in the digital economy. *SHS Web of Conferences*. 2019. Vol. 67. P. 04012. URL: https://doi.org/10.1051/shsconf/20196704012

Чередник В.М.
«Економічна аналітика», 1 рік магістратури
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – к.е.н., доц.,професор кафедри економічної теорії Котенок А.Г.

ІННОВАЦІЙНА ПОЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

Інноваційна політика є одним із ключових інструментів забезпечення економічної безпеки держави, адже саме розвиток науково-технологічного потенціалу сприяє підвищенню конкурентоспроможності економіки, зниженню залежності від зовнішніх ресурсів та технологій, зміцненню національного суверенітету. Актуальність теми зумовлена необхідністю формування економіки, здатної реагувати на глобальні виклики, зокрема в умовах воєнних загроз, технологічного відставання та ресурсної залежності. Метою дослідження є аналіз інноваційної політики як інструменту зміцнення економічної безпеки України та визначення ключових напрямів її ефективної реалізації в сучасних умовах.

У контексті цього дослідження інноваційна політика розглядається як сукупність цілеспрямованих дій держави, спрямованих на створення сприятливих умов для розвитку наукових досліджень, комерціалізації технологій, підтримки високотехнологічного підприємництва та формування інноваційної інфраструктури. Вона включає інституційні, правові, фінансові та організаційні механізми, що стимулюють створення й впровадження нових продуктів, процесів та рішень задля забезпечення сталого економічного розвитку та національної безпеки.

Незважаючи на наявність таких стратегічних документів, як Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року [1] та План заходів на 2021–2023 роки з її реалізації, інноваційна політика України залишається фрагментованою, недостатньо фінансованою та слабо інтегрованою в систему економічної безпеки. Відсутність цілісної інноваційної екосистеми, низький рівень комерціалізації наукових розробок і слабка взаємодія між наукою, бізнесом і державою суттєво обмежують здатність країни протистояти зовнішнім економічним загрозам. Суттєвим бар'єром є також відтік висококваліфікованих кадрів і молодих науковців за кордон, що призводить до звуження кадрової бази для інноваційного розвитку. Нестача фахівців у сфері науково-дослідної та дослідно-конструкторської діяльності (R&D) і низька мотивація молоді до наукової роботи ускладнюють формування повноцінної

інноваційної екосистеми. Саме ці суперечності і становлять основну проблему, на яку спрямоване дане дослідження.

Відповідно, гіпотезою дослідження є припущення, що цілісна, інституційно підтримана інноваційна політика здатна суттєво підвищити рівень економічної безпеки України. Це можливо за умови концентрації державних і приватних ресурсів на пріоритетних напрямах – цифровізації, підтримці стартап-екосистем, стимулюванні технологічного підприємництва та активному залученні науки до економіки. Для досягнення поставленої мети в дослідженні використано методи порівняльного аналізу стратегічних документів та міжнародного досвіду, аналіз нормативно-правових актів у сфері інноваційної політики, а також системний підхід до оцінки взаємозв'язку між інноваційним розвитком і економічною безпекою. Застосування експертної оцінки дозволило виокремити ключові інституційні бар'єри та перспективні напрями державного стимулювання інноваційної активності.

Основною метою державної інноваційної політики України є створення сприятливих соціально-економічних, організаційних і правових умов для ефективного впровадження результатів наукових досліджень у виробництво відповідно до положень Закону України «Про інноваційну діяльність» [3], розширення використання сучасних екологічно чистих, енерго- та ресурсозберігаючих технологій, а також стимулювання випуску нових конкурентоздатних товарів і послуг. Через підтримку науки, освіти, стартапів і високотехнологічного підприємництва інноваційна політика сприяє формуванню динамічної, диверсифікованої економіки, здатної адаптуватися до глобальних змін і знижувати вразливість до кризових явищ [5].

Інновації безпосередньо впливають на підвищення економічної безпеки, адже розвинені технології дозволяють країні самостійно забезпечувати власні критичні потреби, зменшувати імпортну залежність у стратегічних сферах, таких як енергетика, оборона, інформаційна безпека, охорона здоров'я. Вони також стимулюють економічне зростання за рахунок підвищення продуктивності праці та якості продукції, відкривають нові ринки збуту, створюють можливості для працевлаштування в інноваційних секторах і підвищують рівень життя населення, що, у свою чергу, сприяє соціальній стабільності.

Таким чином, інноваційна політика виступає не лише засобом стимулювання науково-технологічного розвитку, а й потужним інструментом антикризового реагування. У нинішніх умовах війни та повоєнного відновлення вона стає основою для зміцнення внутрішньої стійкості економіки, збереження наукового потенціалу та зменшення залежності від зовнішніх технологій. Від її ефективності залежить здатність держави не лише наздоганяти глобальні тренди, а й формувати власні конкурентні переваги в стратегічно важливих секторах.

В Україні питання інноваційної політики отримало новий імпульс після ухвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року та відповідних планів реалізації. Основні напрями включають створення інноваційної інфраструктури, підтримку стартапів, розвиток наукових досліджень, вдосконалення законодавчої бази, міжнародну інтеграцію в європейські науково-технологічні програми відповідно до Плану заходів на 2021–2023 роки з реалізації Стратегії [2], зокрема через участь України в рамковій програмі ЄС «Горизонт Європа» [4].

Цінним для України є досвід країн ЄС у формуванні ефективної системи управління інноваційною політикою, яка поєднує багаторівневе фінансування, чіткі показники результативності та незалежну оцінку впроваджених проєктів. Наприклад, у рамках програми «Горизонт Європа» держава виступає не лише як інвестор, а як фасилітатор взаємодії між наукою, бізнесом і громадянським суспільством. Україна може запозичити такі підходи для розбудови власної системи оцінки ефективності інноваційних ініціатив – зокрема, через відстеження кількості патентів, комерціалізованих розробок, створених стартапів та технологічних платформ.

Україна вже демонструє успіхи у сфері IT, креативних індустрій, цифрових трансформацій. Так, у Global Innovation Index 2023, опублікованому Всесвітньою організацією інтелектуальної власності (WIPO), Україна посіла 55-те місце серед 132 країн світу, зберігши порівняно сильні

позиції в категоріях «людський капітал і дослідження» та «рівень знань і технологічної продукції». Це свідчить про наявність інтелектуального потенціалу, проте для повноцінного зміцнення економічної безпеки необхідне подальше нарощування інвестицій у науку, стимулювання приватного сектору до інноваційної діяльності, розвиток сучасної інфраструктури для підтримки наукових розробок і стартапів.

Інноваційна політика, що послідовно реалізується, дозволяє Україні не лише скоротити відставання від розвинених країн, а й створити підвалини для довгострокового стійкого розвитку, підвищення національної конкурентоспроможності та економічної незалежності. З авторської точки зору, державна політика у сфері інновацій повинна робити ставку на партнерство з регіональними університетами та бізнесом, створюючи умови для розвитку кластерної моделі інновацій. Важливим є запровадження гнучких інструментів державної підтримки – грантів, пільгового співфінансування, технологічних акселераторів. Особливої уваги заслуговують цифрові рішення у сфері безпеки, енергетики та медицини – як пріоритетні для внутрішньої стійкості. Такий підхід дозволяє з мінімальними ресурсами отримати максимальний стратегічний ефект.

Таким чином, інноваційна політика відіграє ключову роль у формуванні економічної безпеки України, оскільки забезпечує технологічну самодостатність, розвиток наукоємних секторів та підвищення конкурентоспроможності.

Для реалізації ефективної інноваційної політики доцільно зосередити зусилля на впровадженні таких інструментів, як публічно-приватні дослідницькі консорціуми, податкові пільги для інноваційного бізнесу, грантові програми з прозорими критеріями оцінки та створення національної мережі інноваційних кластерів. Важливим кроком стане також інституційне посилення координації цієї політики на центральному рівні.

Комплексне впровадження таких рішень дозволить не лише активізувати інноваційну діяльність, а й перетворити її на сталий ресурс економічної безпеки, здатний забезпечити адаптацію економіки до зовнішніх викликів і стійкий розвиток. Пріоритетними напрямами мають стати енергетична незалежність, медична безпека, індустрія оборони, а також цифрова трансформація публічного сектору як інструмент підвищення ефективності державного управління та стимулювання інноваційної активності. В умовах обмежених ресурсів доцільно впроваджувати механізми, які генерують високий мультиплікативний ефект для економіки та сприяють стійкості суспільства в довгостроковій перспективі.

Література

1. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 10.07.2019 № 526-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-р#Text

2. Про затвердження плану заходів на 2021-2023 роки з реалізації Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 09.12.2021 № 1687-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1687-2021-р#Text

3. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 № 40-IV : станом на 31 берез. 2023 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text

4. Про ратифікацію Угоди між Україною, з однієї сторони, і Європейським Союзом та Європейським співтовариством з атомної енергії, з іншої сторони, про участь України у Рамковій програмі з досліджень та інновацій «Горизонт Європа» та Програмі з досліджень та навчання Європейського співтовариства з атомної енергії (2021-2025), комплементарній до Рамкової програми з досліджень та інновацій «Горизонт Європа» : Закон України від 03.05.2022 № 2233-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2233-20#Text

5. Global economic diversification index 2023 / A. Prasad et al. Mohammed bin Rashid School of Government, 2023. URL: https://doi.org/10.46993/1/52

Наукове видання

«ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ ДЛЯ ВІДРОДЖЕННЯ УКРАЇНИ У ГЛОБАЛЬНІЙ ПАРАДИГМІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ»

ЗБІРНИК ДОПОВІДЕЙ
92-ї щорічної студентської наукової конференції

(17 квітня – 17 травня 2025 р.)

Видано в авторській редакції

Верстка *М. Криворученко*

Підп. до друку 27.06.2025. Формат 60×84/8.
Друк. арк. 9,95. Зам. 25-5938

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