



ХЕРСОНСЬКИЙ
ДЕРЖАВНИЙ
АГРАРНО-
ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

МАТЕРІАЛИ
III МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ
ІНТЕРНЕТ-КОНФЕРЕНЦІЇ

ПІДПРИЄМНИЦТВО, ОБЛІК ТА ФІНАНСИ: СУЧАСНИЙ СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ ПОВОЄННОГО ВІДРОДЖЕННЯ

27
травня
2026
року



Херсон-Кропивницький

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ (УКРАЇНА)
STATE UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES IN KONIN (POLAND)
CHRISTIAN-ALBRECHTS-UNIVERSITÄT ZU KIEL (GERMANY)
LATVIA UNIVERSITY OF LIFE SCIENCES AND TECHNOLOGIES (LATVIA)
IVANE JAVAKHISHVILI TBILISI STATE UNIVERSITY (GEORGIA)
KATOWICE BUSINESS UNIVERSITY (POLAND)
UNIVERSITY OF INFORMATION TECHNOLOGY AND MANAGEMENT
(RZESZÓW, POLAND)
ACADEMY OF SILESIA (KATOWICE, POLAND)
PONTIFICAL CATHOLIC UNIVERSITY OF PARANÁ (PUCPR) (CURITIBA, BRAZIL)
НАЦІОНАЛЬНИЙ НАУКОВИЙ ЦЕНТР
«ІНСТИТУТ АГРАРНОЇ ЕКОНОМІКИ» (УКРАЇНА)
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ ТА
БІОТЕХНОЛОГІЙ ІМЕНІ С.З. ГЖИЦЬКОГО (УКРАЇНА)
ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ (УКРАЇНА)
ЧЕРКАСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМ. БОГДАНА ХМЕЛЬНИЦЬКОГО (УКРАЇНА)
УКРАЇНСЬКА ДЕРЖАВНА ЛЬОТНА АКАДЕМІЯ (УКРАЇНА)
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ (УКРАЇНА)
УКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ З РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
БІЗНЕС ОСВІТИ (УКРАЇНА)
СПІЛКА ЕКОНОМІСТІВ УКРАЇНИ (УКРАЇНА)
КІРОВОГРАДСЬКИЙ НАУКОВО-ДОСЛІДНИЙ ЕКСПЕРТНО-КРИМІНАЛІСТИЧНИЙ
ЦЕНТР МВС УКРАЇНИ (УКРАЇНА)
ГРОМАДСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ "КІРОВОГРАДСЬКА ОБЛАСНА
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКА ДОРАДЧА СЛУЖБА" (УКРАЇНА)
ВІДДІЛЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СЛУЖБИ ПОСЕРЕДНИЦТВА І
ПРИМИРЕННЯ В ХЕРСОНСЬКІЙ ОБЛАСТІ (УКРАЇНА)**

ПІДПРИЄМНИЦТВО, ОБЛІК ТА ФІНАНСИ: СУЧАСНИЙ СТАН Й ПЕРСПЕКТИВИ ПОВОЄННОГО ВІДРОДЖЕННЯ

*МАТЕРІАЛИ
III МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ
ІНТЕРНЕТ-КОНФЕРЕНЦІЇ*

27 травня 2026 року

Херсон-Кропивницький

УДК 330.341.1:658

Підприємництво, облік та фінанси: сучасний стан й перспективи повоєнного відродження: матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Херсон - Кропивницький, 27 травня 2026р.). – Херсон: ХДАЕУ, 2026, 585 с.

У збірнику розміщено матеріали, в яких узагальнено результати Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «ПІДПРИЄМНИЦТВО, ОБЛІК ТА ФІНАНСИ: СУЧАСНИЙ СТАН Й ПЕРСПЕКТИВИ ПОВОЄННОГО ВІДРОДЖЕННЯ», яка організовувалася кафедрою підприємництва, обліку та фінансів на базі Херсонського державного аграрно-економічного університету

Редакційна колегія:

КАРНАУШЕНКО Алла, к.е.н., доцент, завідувач кафедри підприємництва, обліку та фінансів

КОНОНЕНКО Леся, к.е.н., доцент, доцент кафедри підприємництва, обліку та фінансів

ПОВОД Тетяна, к.е.н., доцент, доцент кафедри підприємництва, обліку та фінансів

Організатори випуску збірника:

Кафедра підприємництва, обліку та фінансів Херсонського державного аграрно-економічного університету

Думки авторів публікацій можуть не збігатися з думками і позицією редакції. Тези доповідей друкуються в авторській редакції. Автори несуть безпосередню відповідальність за зміст поданих матеріалів, достовірність наведених фактів, посилань, правопис власних імен, дотримання академічної доброчесності тощо.

Редакція не несе відповідальності за зміст публікацій.

©ХДАЕУ, 2026

©Колектив авторів, 2026

ПРОГРАМНИЙ КОМІТЕТ КОНФЕРЕНЦІЇ

КИРИЛОВ Юрій – д.е.н., професор, ректор, Херсонський державний аграрно-економічний університет (Україна)

ГРАНОВСЬКА Вікторія – д.е.н., професор, проректор з науково-педагогічної роботи, Херсонський державний аграрно-економічний університет (Україна)

ЛАВРЕНКО Сергій – к.с.-г.н., доцент, проректор з наукової роботи та міжнародної діяльності, Херсонський державний аграрно-економічний університет;

КИРИЧЕНКО Наталя – к.е.н., доцент, декан економічного факультету, Херсонський державний аграрно-економічний університет (Україна)

CHERNIAVSKA Tetiana - Professor, Doctor of Science in Economics Department of Economics and Technical Sciences State University of Applied Sciences in Konin, Poland

BEDIANASHVILI Givi - Doctor of Economic Sciences, Professor (Associate) of Ivane Javakhishvili Tbilisi State University; Professor of Grigol Robakidze University; Expert of the Georgian National Academy of Sciences; Academician of the Georgian Academy of Economic Sciences, Georgia

ŻYWUCKA-KOZŁOWSKA Elżbieta - Assoc. Prof. Department of Criminal Procedure and Executive Criminal Law Faculty of Law and Administration University of Warmia and Mazury in Olsztyn, Poland

BATSZCZOWSKA Beata – PhD, Associate Professor at the Management and Marketing Department, Katowice Business University, Katowice, Poland

TROKHYMETS Olena – Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor at the Management and Marketing Department, Katowice Business University, Katowice, Poland

MASSUCHETTO JAZAR Manoela - PhD in Urban Management, Architect and Urban Planner, Graduate Program in Urban Management (PPGTU), Pontifical Catholic University of Paraná (PUCPR), Curitiba, Brazil

Letícia Peret Antunes Hardt - PhD in Forestry Science, Architect and Urban Planner Graduate Program in Urban Management (PPGTU), Pontifical Catholic University of Paraná (PUCPR), Curitiba, Brazil.

Hardt Carlos - PhD in Environment and Development, Architect and Urban Planner Graduate Program in Urban Management (PPGTU), Pontifical Catholic University of Paraná (PUCPR), Curitiba, Brazil.

ЯЦЕНКО Володимир - д.е.н., професор, професор кафедри туризму і готельно-ресторанної справи Черкаський національний університет ім. Богдана Хмельницького (Україна)

ЗАЙЧЕНКО Володимир – д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи Центральноукраїнського національного технічного університету (Україна)

КІСІЛЬ Микола - провідний науковий співробітник Національного наукового центру «Інститут аграрної економіки», кандидат економічних наук (Україна)

ПРОКОПИШИН Оксана – к.е.н., доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С.З. ГЖИЦЬКОГО (Україна)

КОЛОМОЄЦЬ Олександр - к.ю.н., доцент, завідувач кафедри тактико-спеціальної підготовки факультету №2 Донецького державного університету внутрішніх справ, провідний фахівець з організації наукової роботи Кіровоградського науково-дослідного експертно-криміналістичного центру МВС України (Україна)

ГЛІЖИНСЬКИЙ Віталій - керівник Громадської організації "Кіровоградська обласна сільськогосподарська дорадча служба" (Україна)

КРАВЦОВА Світлана - виконуюча обов'язки керівника Відділення Національної служби посередництва і примирення в Херсонській області (Україна)

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ КОНФЕРЕНЦІЇ

КАРНАУШЕНКО Алла – завідувачка кафедри підприємництва, обліку та фінансів, к.е.н., доцент, Херсонський державний аграрно-економічний університет;

ПРИСТЕМСЬКИЙ Олександр - д.е.н., професор, професор кафедри підприємництва, обліку та фінансів, Херсонський державний аграрно-економічний університет;

САВЧЕНКО Віра - к.е.н., професор, доцент кафедри підприємництва, обліку та фінансів, Херсонський державний аграрно-економічний університет;

СКРИПНИК Світлана - д.е.н., доцент, професор кафедри підприємництва, обліку та фінансів, Херсонський державний аграрно-економічний університет;

БОЙКО Людмила – к.с.-г.н., доцент, доцент кафедри підприємництва, обліку та фінансів, Херсонський державний аграрно-економічний університет;

КОВАЛЬ Світлана – к.е.н., доцент кафедри підприємництва, обліку та фінансів, Херсонський державний аграрно-економічний університет;

КОНОНЕНКО Леся – к.е.н., доцент, доцент кафедри підприємництва, обліку та фінансів, Херсонський державний аграрно-економічний університет;

ПОВОД Тетяна – к.е.н., доцент, доцент кафедри підприємництва, обліку та фінансів, Херсонський державний аграрно-економічний університет;

САКУН Аліна – к.е.н., доцент, доцент кафедри підприємництва, обліку та фінансів, Херсонський державний аграрно-економічний університет;

ШЕПЕЛЬ Інеса - к.е.н., доцент, доцент кафедри підприємництва, обліку та фінансів, Херсонський державний аграрно-економічний університет.

КАЛЬСІНА Світлана – ст. викладач кафедри підприємництва, обліку та фінансів, Херсонський державний аграрно-економічний університет.

ЗМІСТ

Batszczowska B. AI-powered marketing strategies for SMEs in the digital economy	18
Bezhlibna A.P., Belikova M.V. Trends in Implementation of Climate Policy and Ecocertification in the Hotel and Restaurant Business	22
Hardt L.P.A., Hardt C. The role of green infrastructure in shaping sustainable and resilient cities	27
Jazar M.M. SMART urban governance as a driver of sustainable city development	30
Trokhymets O. Digital marketing and consumer behavior in the sustainable economy	33
Żywucka-Kozłowska E. Social security during war	37
Аверчева Н.О. Аграрний сектор Херсонської області в умовах війни: виклики та трансформації	41
Адвокато́ва Н.О. Цифрова трансформація бізнес-моделей в умовах плінних технологічних змін	46
Анедченко І.Ю., Бойко Л.О. Оцінка рівня фінансової безпеки підприємства та інструменти її підвищення	54
Анурова О.О. Судова товарознавча експертиза як один з інструментів повоєнного відновлення України	58
Бабіченко В.В., Редванська П.М. Особливості бухгалтерського обліку на підприємствах з іноземними інвестиціями	62
Бабу́та Р.В. Розвиток систем спільної мобільності в сільських громадах на засадах цифровізації та кооперації	65
Баїк М.Я. Антикризовий інструментарій в системі забезпечення фінансової стабільності банків	68
Башинська Ю.І. Еволюція трендів розвитку екологічного підприємництва: від лінійної до циркулярної економіки	71

Бершадський О.І., Савеленко Г.В. Грейдингова система оплати праці в банківській сфері: можливості диференціації винагороди	75
Білецька І.М. Особливості цифрової трансформації аграрних підприємств в умовах війни	79
Бойко Л.О. Перспективи розвитку міського агробізнесу: SMART-ферми	85
Бойко Л.О., Геріна К. Адаптація бізнесу до кризових умов	87
Боліла С.Ю. Сучасні тенденції управління продажами в умовах військових викликів для формування лояльності споживачів	92
Боровік Л.В. Інноваційне підприємництво як ключовий фактор формування конкурентоспроможності	96
Бразілій Н.М. Цифрова трансформація системи податкового обліку: виклики, тенденції та перспективи розвитку в контексті SMART-економіки	99
Бречко Д.В., Царьков С.Е. Управління трудовими ресурсами аграрних підприємств в умовах трансформації ринку праці України	104
Брик М.М. Економічний аналіз діяльності підприємств у системі управління: сучасний стан та перспективи розвитку	107
Бурага М.С. АСМІ-послуги як фундамент операційної стійкості українських перевізників на європейському ринку	111
Винничак Д.Т., Колодій А.В. Фінансові ризики та регуляторні виклики використання криптоактивів у сучасному бізнес-середовищі	116
Вишневецька О.В. Трансформація аграрного сектору України в умовах реалізації Європейського зеленого курсу	121
Воронько-Невіднича Т.В., Буслова О. Адаптивний менеджмент як базис формування конкурентоспроможності та резильєнтності підприємства	127
Гармаш С.В. Особливості підприємницької діяльності у сфері туристичного бізнесу в Україні	130

Гарник Л.П. Роль штучного інтелекту у трансформації бізнес-процесів, клієнтських рішень та консалтингу в контексті повоєнного відродження України	133
Гаряга Л.О., Буряченко А.В. Трансформація бізнес-процесів банківського кредитування в умовах цифровізації	139
Горяча О.Л. Інноваційні підходи до управління підприємствами сфери гостинності	144
Грабарь Є.О. Фіскальні та цифрові важелі стимулювання аграрного бізнесу в контексті стратегії повоєнного відновлення України	147
Грабек Я.А., Мудрак Р.П. Місце тваринницьких галузей в стратегії формування та розвитку ланцюга вартості в аграрному секторі економіки України в умовах євроінтеграції	150
Данилишин М.С. Забезпечення рівноваги фінансового розвитку бурякоцукрової галузі в умовах викликів та обмежень	154
Дебела І.М. Автономні адаптивні моделі на основі ШІ в стратегічному менеджменті	158
Дмитришин Б.В., Бондар О.В. Регіональні механізми підтримки підприємництва в умовах воєнного стану: досвід Кіровоградської області	162
Дуга В.О., Дибець О.С. Інтелектуальні технології в індустрії гостинності та туризмі: трансформація сервісу в умовах цифровізації	166
Дуга В.О., Кожухар В.О. Економіка уваги у соціальних мережах: конкуренція підприємств сфери гостинності та туризму за цифрову видимість	170
Дуда Г.Б., Полянська В. Стратегічний маркетинг та візуальна ідентичність брендів сталої моди: практичний кейс «RE:CYCLE»	173
Дуда Г.Б., Ходорська С. Роль візуального брендингу у просуванні дитячого контенту в соціальних мережах	177

Єрмолаєва М.В., Канцедал Н.А., Тютюнник С.В. Облікове забезпечення релокації та відновлення бізнесу в умовах воєнних викликів	180
Жуйков О.Г., Жуйков Т.О. Вирощування соняшника багатоквіткового як фармацевтичної сировини – дієвий важіль диверсифікації вирощування культури в кризових умовах	185
Зайченко В.В., Григір С.І., Сюта С.Б. Формування системи економічної безпеки суб'єктів підприємництва регіону в умовах війни та повоєнного відновлення	190
Ігнатенко М.М., Мармуть Л.О. Функціонування соціальної сфери України в умовах повномасштабного вторгнення й напрями її регіонального розвитку на перспективу	194
Карнаушенко В.С., Повод Т.М. Оцінка фінансового стану підприємства як основа забезпечення його фінансової стійкості	199
Карнаушенко А.С. Управління омніканальними комунікаціями у сфері товаропросування	204
Качан О.Є. Модернізація системи внутрішньої торгівлі як напрям державної політики повоєнного економічного відновлення	207
Кісіль М.І. Інвестиційні орієнтири в аграрній економіці України на віддалену перспективу	213
Коваль С.В. Адаптація міжнародного досвіду формування облікової політики в системі оподаткування України	222
Ковальова А.О. Сучасний стан та проблеми управління небезпечними відходами в Україні в умовах циркулярної трансформації	225
Ковальова С.С. Особливості судово-економічної експертизи в кримінальних правопорушеннях проти власності в період воєнного стану	228
Кожухівська Р.Б. Підприємницькі інновації у сфері туризму та індустрії гостинності в умовах діджиталізації	231

Козак В.М. Механізм забезпечення фінансової безпеки суб'єктів агропродовольчого ринку в процесі здійснення торгів похідними фінансовими інструментами	236
Колєснікова А., Пилипенко К. Фондовий ринок США у 2026 році: трансформація, ризики та нові підходи до інвестування	240
Колодій А.В. Фінансові технології як інструмент фінансового та управлінського забезпечення бізнесу в умовах сучасних викликів	247
Коломоєць О.Д. Трансформація тіньової економіки в умовах цифровізації: виклики для безпеки та шляхи детінізації в Україні	250
Кононенко Л.В. Текстова трансформація обліково-аналітичного забезпечення управління бізнесом в умовах цифрової економіки	253
Кононенко Л.В., Плотникова Т.А. Комплексний аналіз фінансового стану підприємства в умовах сучасних економічних викликів	257
Кононенко Л.В., Ципенюк А.С. Цифрова трансформація аграрного сектору України в умовах воєнного стану	261
Костогриз В.Г., Васьковець А.О. Управління кредитною діяльністю банку в системі забезпечення стабільності	264
Костюк М.В. Інноваційно-інвестиційне забезпечення стійкого рівня конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості в циркулярній екосистемі	267
Красюк А.О., Пристемський О.С. Проблемні питання обліку доходів у системі управління підприємством	271
Кривоберець М.М. Креативний сектор як чинник формування стратегічних переваг розвитку підприємництва в умовах військової відбудови економіки	274
Крот Л.М., Дудник Д.О. Цифрові інструменти в аналізі та управлінні запасами: обліковий та податковий аспекти	279

Крот Л.М., Роженко О.В. Диверсифікація бізнес-моделей як інструмент стабілізації фінансових результатів банків в умовах макроекономічної турбулентності	282
Кузьменко Ю.А. Цифрова трансформація облікових систем як інструмент подолання тіньових схем у бізнесі	286
Кулешір М.М. Сталий розвиток сільських територій	288
Лега О., Прийдак Т., Яловега Л. Формування публічного звіту про соціальні ініціативи підприємства: обліково-аналітичний аспект	291
Лещинський В.П. Майнова політика громад як інструмент економічного та соціального розвитку сільських територій	297
Малюга Л.М. Організація та проектування бізнес-процесів підприємств сфери обслуговування: облік і оподаткування	302
Мельник О.В. Механізм забезпечення безпеки банківської системи на засадах інноваційних технологій метаспростору	307
Метеленко Н.Г., Попова А.О. Концепція екологічного менеджменту в контексті ESG-відповідальності бізнесу	310
Мисака Г.В., Дерун І.А. Вплив наукових доктрин на трансформацію правового поля ЄС у сфері звітування зі сталого розвитку	314
Мунтян І.В. Сучасні тенденції розвитку садівництва та виноградарства в аграрному секторі України	318
Нашкерська Г.В. Облік витрат на переміщення українських підприємств під час воєнного стану	321
Недоренко С.О. Економічні інструменти відновлення аграрного виробництва на деокупованих територіях Півдня України	324
Нечитайло В.В. Особливості функціонування аграрної логістики в сучасних умовах	329

Новак У.П., Бучко О.В. Трансформація цифрового банкінгу в Україні в умовах розвитку фінансових технологій	332
Оглобліна В.О. Обліково-фінансове забезпечення бізнесу в контексті становлення інноваційної економіки	337
Онищенко О.В., Дроздов А.В. Трансформація управління дебіторською заборгованістю в умовах формування цифрової SMART-економіки	341
Онищенко О.В., Кулинич К.С. Особливості обліку зобов'язань у цифровій економіці	345
Орлик О. В. Професійна сертифікація та інноваційні цифрові технології в обліку й аудиті як інструменти інституціональної детінізації та підвищення довіри до бізнес-інформації	351
Оскольський А.С. Організаційно-управлінські засади залучення агропідприємств до розмінування земель сільськогосподарського призначення	354
Павловський С.І. Трансформація консалтингової діяльності в умовах використання сучасних цифрових технологій	358
Пантелеймоненко А.О., Гончаренко В.В. Кооперація підприємців у сфері туристичних послуг: досвід Франції	362
Панченко В.А. Авіаційний менеджмент та правове забезпечення інноваційного розвитку в системі підготовки фахівців авіаційної галузі	365
Панченко В.А., Маммадбайлі П.А. Моделі партнерської взаємодії авіакомпаній	368
Панченко В.А., Сурхаєв С. Особливості корпоративних комунікацій у туристичній галузі	373
Петренко Д.А., Аверчева Н.О. Міжнародна інтеграція в системі птахопродуктового підкомплексу України	378

*«ПІДПРИЄМНИЦТВО, ОБЛІК ТА ФІНАНСИ: СУЧАСНИЙ СТАН Й ПЕРСПЕКТИВИ
ПОВОЄННОГО ВІДРОДЖЕННЯ»: Матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-
конференції (27 травня 2026 року)*

Пилипенко К., Рунчева Н. Динаміка та трансформація екологічного туризму в Україні: від системного розвитку до воєнної адаптації та зеленого відновлення	384
Пилипенко Я.В., Сакун А.Ж. Трансформація обліку та контролю основних засобів підприємств в умовах економічної нестабільності та воєнного стану	389
Пильникова Я.І. Методологічні аспекти фінансового аналізу та проблеми інформативності звітності суб'єктів малого агробізнесу в контексті тінізації	395
Підвальна А.М. Тіньова економіка в Україні у контексті використання сучасних цифрових технологій	398
Пласконь С.А., Новосад І.Я., Корендій С.М. Лагові економетричні моделі як інструмент управлінського забезпечення бізнесу в умовах повоєнного відродження	401
Повод Т.М. Прозорість бюджетного процесу як елемент фінансово-управлінської модернізації України в умовах євроінтеграції	405
Повод Т.М., Чайка Р.Г. Адаптація економічної поведінки підприємств до умов фінансової турбулентності та воєнного стану	409
Повод Т.М., Яровий С.І. Краудфандинг як складова фінансового забезпечення підприємницької діяльності в умовах післявоєнного відновлення	414
Погорєлова Т.О. Розвиток людського капіталу як стратегічний пріоритет повоєнного відродження України	418
Погорілий І.В. Циклічна модель взаємопідсилення бар'єрів цифрової трансформації аграрного сектору України	423
Прижигалінська Н.В. Корпоративна культура як фактор організаційної стійкості та утримання персоналу в умовах війни	427
Притула Д.А. Формування адаптивного механізму управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств в умовах невизначеності	430

Прокопишин О.С. Облік та звітність сталого розвитку (ESG) у контексті євроінтеграції українського бізнесу	435
Радченко О. А., Варнавська І. В. Технології дистанційної війни та їх вплив на ментальне здоров'я: психологічні наслідки та шляхи допомоги постраждалим в Україні	441
Рапштинська В. С., Алещенко Л. О. Феномен «темного туризму» в сучасному дискурсі: від фізичних меморіалів до пара-земних цифрових просторів	444
Рибаков Є., Бойко Л.О. Роль малого бізнесу в економічному відновленні	447
Рибаков Є., Савченко В.М. Інтернет-торгівля як сучасний напрям розвитку підприємництва	452
Рибалко М.М., Пилипенко К.А. Адаптація ринків до технологічних інновацій	455
Рибалко-Рак Л.А., Кужель Н.Л., Свіщова Е.М. Інтеграція Lean-підходу в систему процесного управління підприємством	459
Романюк І.А. Внутрішній туризм як стратегічний чинник відновлення туристичного бізнесу України в умовах воєнних та повоєнних викликів	462
Савків А., Пилипенко К. Трансформація економічної моделі та фондового ринку Південної Кореї	468
Савченко В.М. Цифрові компетентності як основа розвитку обліково-консалтингових послуг	474
Савченко В.М., Плотникова Т.А. Роль фінансового аналізу у забезпеченні фінансової стійкості підприємства	476
Савченко В.М., Ципенюк А.С. Розвиток цифрових компетентностей як основа сталого розвитку аграрного сектору України	479
Семцов В.М. Управління розвитком аграрної логістики	482

*«ПІДПРИЄМНИЦТВО, ОБЛІК ТА ФІНАНСИ: СУЧАСНИЙ СТАН Й ПЕРСПЕКТИВИ
ПОВОЄННОГО ВІДРОДЖЕННЯ»: Матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-
конференції (27 травня 2026 року)*

Скіданов О.А., Яценко В.М. Соціально-економічні та організаційні аспекти забезпечення ефективного розвитку суб'єктів туристичної сфери	487
Скрипник С.В. Трансформація облікового аналізу та внутрішньої звітності під впливом інтелектуальних бухгалтерських систем	492
Собчишин В.М., Дорошенко Є.С., Різниченко В.С. Стратегічне управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств в умовах глобалізації економіки	498
Соловей О.В., Яценко В.М. Роль екологічної складової в забезпеченні розвитку конкурентоспромого ринку сільськогосподарської продукції	501
Сосницька В.Р. Фінансова стійкість підприємств в умовах економічної нестабільності та кризових викликів	506
Стаднійчук Р., Гарафонов О.І. Індикатори оцінювання ефективності цифрової медіації у системі публічного управління	509
Степанюк Р.С. Стратегія відновлення антикризового потенціалу економічного розвитку сільськогосподарських підприємств України	513
Танцюра О.Ю. Розвиток закладів швидкого харчування в умовах сучасних економічних викликів	516
Тарасюк А.В., Романюк В.П. Соціальне підприємництво у відновленні та повоєнній розбудові України	519
Тимчук С.В. Оптимізація структури меню на основі аналізу рентабельності та споживчої поведінки	522
Трущалова Е.В., Чеботарьова Н.М. Розвиток туризму в Україні в післявоєнний час	527
Турчин О.Р. Впровадження цифрової гривні як чинник підвищення економічної стабільності та прозорості фінансових розрахунків	531
Фесенко О.С. Окремі питання економічних досліджень при оцінці фінансово-господарського стану підприємства	537

*«ПІДПРИЄМНИЦТВО, ОБЛІК ТА ФІНАНСИ: СУЧАСНИЙ СТАН Й ПЕРСПЕКТИВИ
ПОВОЄННОГО ВІДРОДЖЕННЯ»: Матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-
конференції (27 травня 2026 року)*

Фостяк І.В. Реалізація засад сталого розвитку в діяльності небанківських фінансових установ	542
Хоменко Л.М., Ненько Б.Є. Аналітичний огляд біржового ринку України	547
Хомула А.С., Кононенко Л.В. Роль маркетингових інструментів у формуванні нових моделей міжнародної торгівлі для малого бізнесу	552
Цвілий С.М. Інклюзивний туризм як драйвер розвитку підприємництва	558
Черепеня В.О., Аверчева Н.О. Розвиток сфери переробки продукції тваринництва в Україні: сучасні тенденції та перспективи	564
Швиданенко Д.В. Трансформація зовнішньоекономічної діяльності та структура тіньової економіки в Україні в умовах сучасних викликів	568
Шевченко А.А., Семенов Я.А. Економічний механізм управління ресурсозбереженням на аграрному підприємстві	571
Шурпенкова Р.К., Сарахман О.М. Інтегрований маркетингово-логістичний ланцюг у системі сучасного бізнесу	575
Щупаківський Р.В. Стратегічні пріоритети реалізації підприємницького потенціалу сектора інформаційно-комунікаційних технологій України	578
Ярков В.С. Пріоритети відновлення економічного зростання в Україні в умовах цифровізації соціально-економічного простору	582

Batszczowska Beata

PhD, Professor at the Management and Marketing Department Institution:

Katowice Business University (Poland)

AI-POWERED MARKETING STRATEGIES FOR SMEs IN THE DIGITAL ECONOMY

Abstract. The rapid development of digital technologies has significantly transformed business processes and marketing practices worldwide. Artificial intelligence (AI) has become one of the most influential technological innovations, providing enterprises with new opportunities to improve customer engagement, optimize decision-making, and enhance competitiveness. For small and medium-sized enterprises (SMEs), which often face resource limitations and intense market competition, AI-powered marketing strategies represent an effective tool for achieving sustainable growth and improving business performance. The purpose of this study is to analyze the role of AI in marketing activities of SMEs and identify its contribution to business competitiveness in the digital economy.

The digital economy is characterized by the increasing importance of data, technological innovation, and digital communication channels. In this environment, traditional marketing approaches are gradually being replaced by data-driven and customer-oriented strategies. Artificial intelligence enables businesses to collect, process, and analyze large volumes of consumer information in real time, allowing organizations to better understand customer needs and market trends.

One of the most important applications of AI in marketing is customer segmentation. Machine learning algorithms can analyze demographic, behavioral, and transactional data to identify customer groups with similar characteristics. Such segmentation allows SMEs to develop personalized marketing campaigns and deliver

relevant offers to specific target audiences. As a result, enterprises can improve customer satisfaction, increase conversion rates, and strengthen brand loyalty.

Another significant advantage of AI-powered marketing is predictive analytics. By analyzing historical data and consumer behavior patterns, AI systems can forecast future demand, identify emerging market trends, and predict purchasing intentions. This capability supports strategic decision-making and reduces uncertainty in marketing planning. For SMEs operating in volatile market conditions, predictive analytics provides a valuable opportunity to allocate resources more efficiently and minimize operational risks.

Artificial intelligence also contributes to the automation of marketing processes. AI-powered tools can automate email marketing campaigns, social media management, customer support services, and content creation. Chatbots and virtual assistants have become increasingly popular among SMEs because they provide immediate customer responses, improve communication quality, and reduce labor costs. Moreover, generative AI technologies facilitate the creation of marketing content, including advertising texts, product descriptions, and promotional materials, significantly increasing marketing productivity.

Personalization has become a key factor in modern marketing success. Consumers increasingly expect companies to provide individualized experiences and recommendations. AI technologies enable real-time personalization by analyzing customer preferences and online behavior. Personalized product recommendations, targeted advertisements, and customized communication improve customer engagement and increase the likelihood of purchase. Consequently, AI-powered personalization contributes to stronger customer relationships and long-term business growth.

The integration of AI into marketing strategies also supports sustainable business development. Through more accurate targeting and efficient resource allocation, companies can reduce marketing waste and improve operational efficiency. AI-driven

decision-making enhances organizational adaptability and resilience, enabling SMEs to respond quickly to changing market conditions and consumer expectations. Furthermore, digital marketing solutions reduce the dependence on traditional resource-intensive promotional activities, contributing to more sustainable business practices.

Despite numerous benefits, SMEs face several challenges in implementing AI technologies. Limited financial resources often restrict investments in advanced digital infrastructure and software solutions. In addition, many organizations experience a shortage of employees with adequate digital competencies and analytical skills. Concerns regarding data privacy, cybersecurity, and ethical use of artificial intelligence also remain significant barriers to AI adoption. Therefore, successful implementation requires strategic planning, employee training, and the development of an innovation-oriented organizational culture.

Governments, educational institutions, and business support organizations play an important role in facilitating AI adoption among SMEs. Public policies aimed at promoting digital transformation, improving digital literacy, and supporting technological innovation can significantly enhance the capacity of SMEs to integrate AI into their business models. Collaborative partnerships between academia and industry may further accelerate knowledge transfer and innovation development.

In conclusion, artificial intelligence is transforming marketing practices and creating new opportunities for SMEs in the digital economy. AI-powered marketing strategies improve customer segmentation, predictive analytics, personalization, and process automation, leading to higher efficiency and competitiveness. Although the adoption of AI involves financial, technological, and organizational challenges, its benefits outweigh potential limitations. The effective integration of artificial intelligence into marketing activities can become a critical success factor for SMEs seeking sustainable growth and long-term competitiveness in an increasingly digital business environment.

References

1. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice. 8th ed. Harlow: Pearson, 2024.
2. Davenport T.H., Guha A., Grewal D., Bressgott T. How Artificial Intelligence Will Change the Future of Marketing. Journal of the Academy of Marketing Science. 2020. Vol. 48. No. 1. P. 24–42.
3. Dwivedi Y.K., Hughes L., Baabdullah A.M. et al. So What if ChatGPT Wrote It? Multidisciplinary Perspectives on Opportunities, Challenges and Implications of Generative Conversational AI for Research, Practice and Policy. International Journal of Information Management. 2023. Vol. 71.
4. Kotler P., Keller K.L., Chernev A. Marketing Management. 16th ed. Harlow: Pearson, 2022.

Bezhlibna A.P., *Doctor of Economics,
Professor of the Department of Tourism, Hotel and Restaurant Business,
Associate Professor, Zaporizhzhia Polytechnic National University, Zaporizhzhia,
Ukraine*

Belikova M.V., *Candidate of Historical Sciences,
Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Entrepreneurship, Management and Tourism, Associate Professor, Zaporizhzhia
Institute of Economics and Information Technologies, Zaporizhzhia, Ukraine*

TRENDS IN IMPLEMENTATION OF CLIMATE POLICY AND ECOCERTIFICATION IN THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

Sustainable development in the hotel and restaurant business in modern conditions is considered as a comprehensive system of managerial, economic, environmental and social solutions aimed at ensuring the long-term efficiency of the functioning of hospitality industry enterprises. The main goal of implementing the principles of sustainable development is to achieve a balance between economic performance, meeting consumer needs and minimizing negative impact on the environment. In modern scientific literature [1, 2], special attention is paid to the issues of increasing energy efficiency of enterprises, reducing consumption of natural resources, reducing greenhouse gas emissions, optimizing waste management systems, as well as integrating the principles of social responsibility into the activities of tourism enterprises. In this case, an important condition is to maintain the economic stability of business entities and ensure the competitiveness of tourism enterprises in the international market.

The formation of the concept of sustainable development in Europe was the result of a long process of evolution of environmental policy, which was accompanied by increased public attention to the problems of climate change, depletion of natural

resources and deterioration of the environment [3]. A significant influence on the formation of the modern model of environmental management was exerted by international environmental forums, scientific research, the activities of public organizations and the gradual awareness of the need to transition to a low-carbon economy. One of the key stages in the development of the environmental policy of the European Union was the formation of the European Green Deal, which envisages the transformation of the economic system of the member states towards climate neutrality, the development of renewable energy and an increase in the level of environmental safety [4,5].

To assess the effectiveness of state climate policy, the Climate Change Performance Index (CCPI) is used, which is one of the most authoritative international tools for analyzing the progress of countries in the field of decarbonization of the economy and reduction of greenhouse gas emissions. The index methodology involves assessing states in four key areas: the level of greenhouse gas emissions, the development of renewable energy sources, energy efficiency and the effectiveness of climate policy. A feature of the index is the ability to conduct comparative analysis between countries regardless of their level of economic development, which allows us to determine general trends in the implementation of climate strategies.

In the context of the development of the tourism industry, international environmental certification systems are of particular importance, which have become important tools for implementing the concept of sustainable tourism. The most common in world practice are the Green Key and Green Globe systems, which are aimed at stimulating environmentally responsible management in the hotel and restaurant business. Their implementation allows enterprises to increase the efficiency of resource use, reduce negative environmental impact and form a positive image among consumers.

The Green Key system was launched in Denmark and operates under the management of the international organization Foundation for Environmental

Education. Its main goal is to introduce environmental standards into the activities of hotels, restaurants and other tourist facilities. The program involves the implementation of a number of criteria related to the rational use of energy and water, waste management, the use of environmentally friendly materials and increasing the level of environmental awareness of staff and guests. The Green Key system is most widespread in the countries of the European Union, which is explained by the active integration of environmental policy into the tourism sector in the European region [6-9].

Unlike Green Key, the Green Globe system is global in nature and covers a wide range of tourism enterprises in different regions of the world. Its standards include not only environmental, but also social and cultural aspects of sustainable development [10]. Due to the universality of the Green Globe criteria, it is actively used by international hotel chains and tourism corporations. This system is especially widespread in the countries of Asia, Africa, Latin America and Oceania, where international tourism plays an important role in the formation of national economies.

In the future, the further development of sustainable tourism will depend on the ability of states, international organizations and businesses to coordinate their own actions in the field of ecological transformation of the economy. Financial support for environmental innovations, improvement of international certification systems, development of digital technologies and raising the level of environmental culture of society remain important conditions. The implementation of such measures will contribute not only to improving the environmental performance of the tourism industry, but also to ensuring the long-term competitiveness of hotel and restaurant businesses in the context of global transformation of the world economy.

References

1. Chala V., Morozova S., Borovyk L. Ecological dominants in cross-cultural communications of the European business: The impact of the Green Deal. *Baltic*

Journal of Economic Studies. 2023. Vol. 9, № 4. P. 234–242. DOI:
<https://doi.org/10.30525/2256-0742/2023-9-4-234-242>

2. Безхлібна А.П., Белікова М.В., Бобрикін П.В. Стратегічні підходи для підвищення якості обслуговування підприємств туристичного та готельно-ресторанного бізнесу. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній і Східній Європі*. Електронне фахове видання. 2026. №14. С.14-22.

3. Безхлібна А.П., Буряк А.В. Міжнародна екологічна сертифікація: стан та перспективи розвитку в туристичній дестинації Буковель. *Актуальні проблеми та тренди розвитку систем управління в сучасних умовах*: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, 26 березня 2026 р. м. Дніпро, 2026. 108–110 с.

4. Безхлібна А.П. Матахнюк К.С. Управління рекреаційним потенціалом регіонів. *Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства*: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. здобувачів вищ. освіти і молодих уч., м. Запоріжжя, 11-12 листопада 2025 р. Запоріжжя, 2025. С. 212 – 215.

5. Consumers in favour of sustainable travel but cost is king, reveals WTTC report. *World Travel and Tourism Council*. 2025. URL: <https://wttc.org/news/consumers-in-favour-of-sustainable-travel-but-cost-is-king-reveals-wttc-report> (дата звернення: 17.04.2026).

6. Bezkhlibna A., Shvets Y. Development of Green certification (LEED, BREEAM) for hotel business real estate properties. *Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства*: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. здобувачів вищ. освіти і молодих уч., м. Запоріжжя, 11-12 листопада 2025 р. Запоріжжя, 2025. С. 376 – 378.

7. European Commission. EU Ecolabel Tourist Accommodation: The sustainable place to be. URL: https://environment.ec.europa.eu/topics/circular-economy-topics/eu-ecolabel/eu-ecolabel-tourist-accommodation_en (дата звернення:

17.04.2026).

8. Li J., Coca-Stefaniak A., Nguyen T. H. H., Morrison A. M. Sustainable tourist behavior: A systematic literature review and research agenda. *Sustainable Development*. 2024. Vol. 32, № 4. P. 3356–3374. DOI: <https://doi.org/10.1002/sd.2859>
9. Ma Y., Li Y., Han F. Interconnected eco-consciousness: Gen Z travelers' intentions toward low-carbon transportation and hotels. *Sustainability*. 2024. Vol. 16, № 15. Article 6559. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16156559>
10. Meçani Z. Competition policy contributing to the European Green Deal. *EU and Comparative Law Issues and Challenges Series*. 2024. Vol. 8. P. 227–242.

Leticia Peret Antunes Hardt,

*PhD in Forestry Science, Architect and Urban Planner
Graduate Program in Urban Management (PPGTU), Pontifical Catholic
University of Paraná (PUCPR), Curitiba, Brazil.*

Carlos Hardt,

*PhD in Environment and Development, Architect and Urban Planner
Graduate Program in Urban Management (PPGTU), Pontifical Catholic
University of Paraná (PUCPR), Curitiba, Brazil.*

THE ROLE OF GREEN INFRASTRUCTURE IN SHAPING SUSTAINABLE AND RESILIENT CITIES

The twenty-first century has witnessed unprecedented urban growth, with cities becoming the primary centers of economic activity, innovation, and population concentration. According to international projections, the urban population will continue to increase significantly in the coming decades, placing additional pressure on urban ecosystems and infrastructure systems. As a result, cities are increasingly confronted with environmental problems such as air pollution, biodiversity loss, excessive land consumption, urban heat island effects, and increased vulnerability to climate-related hazards. In this context, the concept of green infrastructure has gained considerable attention as a strategic instrument for achieving sustainable and resilient urban development.

Green infrastructure can be defined as a strategically planned network of natural and semi-natural areas designed to provide multiple ecosystem services and benefits for urban communities. It includes urban parks, green corridors, urban forests, wetlands, street trees, green roofs, vertical gardens, and other nature-based solutions integrated into the urban landscape. Unlike conventional gray infrastructure, green infrastructure simultaneously delivers environmental, social, and economic value while contributing to the long-term sustainability of cities.

One of the most important functions of green infrastructure is its contribution to climate change adaptation and urban resilience. Green spaces help mitigate the urban heat island effect by reducing surface and air temperatures through shading and evapotranspiration processes. Urban vegetation also improves stormwater management by increasing water infiltration and reducing runoff, thereby decreasing the risk of urban flooding. Furthermore, green infrastructure contributes to carbon sequestration and air purification, supporting broader climate mitigation efforts.

Beyond environmental benefits, green infrastructure significantly influences the quality of life of urban residents. Access to green spaces promotes physical activity, improves mental health, and strengthens social cohesion within communities. Public parks and recreational areas provide opportunities for social interaction and contribute to the creation of inclusive and healthy urban environments. Numerous studies indicate that residents living near green spaces experience higher levels of well-being and life satisfaction compared to those living in highly urbanized areas with limited access to nature.

The successful implementation of green infrastructure requires its integration into urban planning and governance frameworks. Contemporary urban planning increasingly emphasizes the importance of multifunctional landscapes and ecosystem-based approaches to development. Strategic planning should ensure connectivity among green areas, equitable access to green spaces, and the preservation of ecological functions within urban ecosystems. Collaboration among local authorities, urban planners, environmental experts, and local communities is essential for achieving these objectives.

Despite its numerous advantages, the development of green infrastructure faces several challenges. Rapid urban expansion, competing land-use priorities, limited financial resources, and insufficient institutional support may hinder the implementation of green infrastructure projects. Therefore, policymakers should

promote sustainability-oriented planning approaches and encourage investments in nature-based solutions as part of long-term urban development strategies.

In conclusion, green infrastructure plays a crucial role in shaping sustainable and resilient cities. Its multifunctional character enables cities to address environmental challenges, improve public health, strengthen social inclusion, and enhance economic vitality. As urban areas continue to face increasing environmental pressures and climate-related risks, the integration of green infrastructure into urban planning policies will become an essential prerequisite for sustainable urban futures. Future research should focus on developing innovative approaches for measuring the effectiveness of green infrastructure and assessing its contribution to urban resilience and sustainable development.

References

1. Benedict M. A., McMahon E. T. Green Infrastructure: Linking Landscapes and Communities. Washington, DC: Island Press, 2012.
2. Beatley T. Biophilic Cities: Integrating Nature into Urban Design and Planning. Washington, DC: Island Press, 2016.
3. Hansen R., Pauleit S. From Multifunctionality to Multiple Ecosystem Services? A Conceptual Framework for Green Infrastructure Planning in Urban Areas. *Ambio*. 2014. Vol. 43. No. 4. P. 516–529.
4. Ahern J. Urban Landscape Sustainability and Resilience: The Promise and Challenges of Integrating Ecology with Urban Planning and Design. *Landscape Ecology*. 2013. Vol. 28. No. 6. P. 1203–1212.
5. European Commission. Building a Green Infrastructure for Europe. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2019.
6. United Nations Human Settlements Programme (UN-Habitat). World Cities Report 2024: Cities and Climate Action. New York: United Nations, 2024.
7. World Bank. Thriving: Making Cities Green, Resilient and Inclusive. Washington, DC: World Bank, 2024.
8. Kabisch N., Korn H., Stadler J., Bonn A. (Eds.). Nature-Based Solutions to Climate Change Adaptation in Urban Areas. Cham: Springer, 2017.

Manoela Massuchetto Jazar,

*PhD in Urban Management, Architect and Urban Planner, Graduate Program
in Urban Management (PPGTU), Pontifical Catholic University of Paraná
(PUCPR), Curitiba, Brazil*

SMART URBAN GOVERNANCE AS A DRIVER OF SUSTAINABLE CITY DEVELOPMENT

The rapid pace of urbanization has become one of the defining characteristics of the twenty-first century. Cities increasingly concentrate population, economic activities, infrastructure, and innovation, creating both opportunities and challenges for sustainable development. As urban areas continue to expand, local governments face growing pressure to provide efficient public services, ensure environmental sustainability, and maintain social cohesion. In response to these challenges, the concept of smart urban governance has gained increasing attention among researchers and policymakers.

Smart urban governance refers to the use of digital technologies, data-driven decision-making, and collaborative governance mechanisms to improve the effectiveness, transparency, and inclusiveness of urban management. Unlike traditional governance models, smart governance emphasizes active citizen engagement, intersectoral cooperation, and the integration of technological innovations into public administration processes. This approach contributes to more adaptive and resilient urban systems capable of responding to rapidly changing socio-economic and environmental conditions.

Digital transformation plays a central role in the implementation of smart urban governance. Advances in information and communication technologies enable city authorities to collect, process, and analyze large volumes of urban data in real time. Such information supports evidence-based policymaking and improves the efficiency of public service delivery. Smart platforms facilitate communication between local

governments and citizens, creating new opportunities for public participation in urban planning and decision-making processes.

Citizen participation represents one of the key pillars of sustainable urban governance. Modern digital tools allow residents to contribute actively to the development of urban policies, report local problems, and engage in collaborative planning initiatives. Participatory governance strengthens public trust in institutions and improves the legitimacy of policy decisions. Furthermore, inclusive decision-making processes contribute to the development of urban environments that better reflect the needs and expectations of local communities.

Smart governance also supports environmental sustainability. Data-driven management systems can optimize energy consumption, improve waste management, enhance public transportation systems, and support climate adaptation strategies. Digital technologies facilitate the monitoring of environmental indicators and enable local governments to implement proactive measures aimed at reducing environmental impacts. Consequently, smart governance contributes to achieving sustainability goals while improving urban resilience.

From an economic perspective, smart urban governance increases the efficiency of resource allocation and public investment. Transparent administrative processes, digital public services, and open-data initiatives reduce bureaucratic barriers and stimulate innovation. Such conditions attract businesses, investors, and skilled professionals, enhancing the competitiveness of cities in the global economy.

Despite its potential benefits, the implementation of smart governance faces several challenges. Digital inequalities, cybersecurity risks, limited financial resources, and insufficient institutional capacities may hinder the effective adoption of smart solutions. Moreover, technological innovation should not replace human-centered governance approaches. Sustainable urban development requires balancing technological advancement with social inclusion, ethical considerations, and democratic participation.

Therefore, successful smart governance strategies should be based on integrated planning, stakeholder collaboration, and long-term sustainability objectives. Local governments need to invest in digital infrastructure, strengthen institutional capacities, and promote digital literacy among citizens. At the same time, policymakers must ensure that technological innovations remain accessible and beneficial to all segments of society.

In conclusion, smart urban governance has become an essential driver of sustainable city development. By integrating digital technologies, participatory approaches, and evidence-based policymaking, cities can enhance their resilience, improve service delivery, and promote sustainable growth. As urban challenges continue to evolve, smart governance will play a critical role in shaping more inclusive, efficient, and sustainable urban futures.

References

1. United Nations. World Cities Report 2024: Cities and Climate Action. New York: UN-Habitat, 2024.
2. Caragliu A., Del Bo C., Nijkamp P. Smart Cities in Europe. *Journal of Urban Technology*. 2011. Vol. 18. No. 2. P. 65–82.
3. Meijer A., Bolívar M. P. R. Governing the Smart City: A Review of the Literature on Smart Urban Governance. *International Review of Administrative Sciences*. 2016. Vol. 82. No. 2. P. 392–408.
4. Nam T., Pardo T. Conceptualizing Smart City with Dimensions of Technology, People and Institutions. *Proceedings of the 12th Annual International Conference on Digital Government Research*. 2011. P. 282–291.
5. OECD. *The Smart City and Urban Governance*. Paris: OECD Publishing, 2023.
6. United Nations. *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. New York: United Nations, 2023.
7. Batty M. *The New Science of Cities*. Cambridge: MIT Press, 2018.
8. Albino V., Berardi U., Dangelico R. Smart Cities: Definitions, Dimensions, Performance, and Initiatives. *Journal of Urban Technology*. 2015. Vol. 22. No. 1. P. 3–21.

Trokhymets Olena

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor at the Management and
Marketing Department Institution: Katowice Business University (Poland)*

DIGITAL MARKETING AND CONSUMER BEHAVIOR IN THE SUSTAINABLE ECONOMY

The contemporary stage of global economic development is characterized by the rapid digitalization of business processes and the growing importance of sustainable development principles. Digital technologies have fundamentally transformed the interaction between businesses and consumers, creating new opportunities for communication, customer engagement, and value creation. At the same time, increasing environmental awareness and social responsibility have significantly influenced consumer preferences and purchasing decisions. In this context, digital marketing has become an essential instrument for promoting sustainable consumption and supporting the transition toward a sustainable economy.

The concept of a sustainable economy is based on balancing economic growth, environmental protection, and social well-being. Achieving these objectives requires active participation not only from governments and businesses but also from consumers. Consequently, understanding consumer behavior in the digital environment has become a critical issue for both researchers and practitioners. Digital marketing tools enable organizations to influence consumer attitudes, raise awareness of sustainability issues, and encourage responsible purchasing behavior.

Digital marketing encompasses a wide range of communication channels and technologies, including social media platforms, search engine optimization, content marketing, email marketing, influencer marketing, mobile applications, and online advertising. These tools provide businesses with opportunities to establish direct and personalized communication with consumers. Unlike traditional marketing approaches, digital marketing allows companies to collect and analyze consumer data

in real time, making it possible to develop more effective and targeted marketing strategies.

One of the most significant factors influencing consumer behavior in the sustainable economy is access to information. Modern consumers increasingly seek information about the environmental and social impacts of products before making purchasing decisions. Through digital marketing channels, companies can communicate their sustainability initiatives, environmental commitments, and corporate social responsibility activities. Such transparency contributes to building trust and strengthening long-term relationships with customers.

Social media platforms play a particularly important role in shaping sustainable consumer behavior. Platforms such as Instagram, Facebook, TikTok, LinkedIn, and YouTube have become influential sources of information and opinion formation. Consumers actively engage with sustainability-related content, share experiences, and participate in discussions about environmental and social issues. As a result, social media significantly affects purchasing decisions and brand perception. Companies that effectively communicate their sustainability efforts through digital platforms can enhance customer loyalty and improve their competitive position in the market.

Another important aspect is the growing demand for personalized customer experiences. Digital marketing technologies enable organizations to tailor messages and recommendations according to individual consumer preferences. Personalized communication increases consumer engagement and improves the effectiveness of sustainability-oriented marketing campaigns. Consumers are more likely to respond positively to messages that align with their values and interests, particularly when environmental and social concerns are involved.

The development of advanced technologies, including artificial intelligence, big data analytics, and machine learning, has further enhanced the effectiveness of digital marketing. These technologies allow businesses to analyze consumer behavior patterns, predict future purchasing intentions, and optimize marketing activities. Data-

driven decision-making enables companies to identify emerging sustainability trends and adapt their marketing strategies accordingly. For organizations operating in highly competitive markets, such capabilities represent an important source of competitive advantage.

Despite its numerous benefits, digital marketing also presents several challenges. The increasing volume of online content creates information overload, making it difficult for businesses to attract and maintain consumer attention. Moreover, the growing prevalence of greenwashing practices, whereby companies exaggerate or falsely communicate their environmental performance, may undermine consumer trust and reduce the credibility of sustainability-related marketing messages. Therefore, organizations must ensure transparency, authenticity, and consistency in their sustainability communications.

Digital marketing contributes not only to business performance but also to broader sustainability objectives. By promoting environmentally responsible products, encouraging sustainable consumption patterns, and increasing public awareness of ecological issues, digital marketing can support the achievement of sustainable development goals. In addition, digital communication channels often require fewer physical resources than traditional marketing methods, contributing to greater resource efficiency and reduced environmental impact.

In conclusion, digital marketing plays a crucial role in shaping consumer behavior within the sustainable economy. Through personalized communication, social media engagement, transparency, and data-driven decision-making, businesses can influence consumer attitudes and promote sustainable consumption practices. As sustainability continues to become a strategic priority for organizations and consumers alike, the integration of digital marketing and sustainability principles will remain an important factor in achieving long-term competitiveness and sustainable economic development.

References

1. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice. 8th ed. Harlow: Pearson Education, 2024.
2. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 5.0: Technology for Humanity. Hoboken: John Wiley & Sons, 2021.

Elżbieta Żywucka-Kozłowska

Assoc. Prof. Department of Criminal Procedure and Executive Criminal Law
Faculty of Law and Administration University of Warmia and Mazury in Olsztyn
(Republic of Poland)

SOCIAL SECURITY DURING WAR

Armed conflict places significant strain on healthcare systems, public finances, and social cohesion. In such contexts, health insurance systems face the dual challenge of maintaining continuity in essential medical services while addressing a sharp surge in demand for trauma care and mental health support. This report highlights key challenges in wartime health insurance, along with policy tools and best practices to strengthen system resilience, drawing on historical and contemporary experience.

Scale of Needs

Armed conflicts significantly increase health risks, including combat and civilian injuries, the spread of infectious diseases due to overcrowding and poor sanitation, a surge in mental health conditions (such as PTSD, depression, and anxiety), and the worsening of chronic illnesses caused by treatment disruptions. A critical feature of wartime healthcare systems is the demand–supply shock: a simultaneous rise in demand for medical services alongside a decline in supply due to damaged infrastructure, workforce shortages, and population displacement. This is further compounded by financial pressures, including reduced tax and contribution revenues, increased military expenditures, inflation, and the heightened risk of insolvency for both public payers and private insurers.

Selected insurance models in the perspective of war:

- Tax systems (NHS) can reallocate funds centrally more quickly; the disadvantage is the lack of income and the overload of the budget [1].

Contribution systems (social insurance). In this model, there is a risk of decreased collection of contributions and loss of continuity of insurance in the event of unemployment and migration [2].

- Private and commercial insurance are of limited utility in conditions of widespread risk and uncertainty; most countries combine solutions, using emergency financing, international aid and disaster mechanisms.

Insurance policy is extremely important, including for times of war. Its most important goals are: continuity and availability of basic care, vaccinations, life-saving drugs and treatment of chronic diseases; financial protection of the population; prioritization of emergency care and rehabilitation, including prosthetics and long-term post-traumatic care; integration of mental health and psychosocial support as reimbursed services, as well as administrative flexibility and simplicity in the event of mass relocations and lack of documentation.

The stability of the system is based on key instruments, including:

- Residence-based universal coverage: temporary “presumption of coverage” for all in the territory, including displaced persons, with simple ex-post verification.
- Cost and co-payment waivers: full abolition of co-payments for life-saving services, essential medicines and mental health services.
- Emergency financing: war funds in the state budget, lines of credit from international institutions, public reinsurance mechanisms for private payers.
- Priority benefit packages: clearly defined baskets (triage at the policy level) with guaranteed financing for injuries, infectious diseases, prenatal care and high-risk chronic diseases.
- The principle of “portability” of entitlements: recognition of insurance status between regions and rapid registration of internal and foreign refugees.
- Flexible contracts with suppliers: lump sum or budget capitation payments for field hospitals, telemedicine and mobile teams; bonuses for availability in high-risk zones.
- Centralized purchasing and supply guarantees: state aggregation of demand for medicines, dressing materials, prostheses, blood products and priority for humanitarian supply chains.

- Data integration and simplified reporting: minimum data sets, temporary identifiers, interoperability with population registers and NGO systems.
- Protection of health care workers: accident insurance (NNW), incapacity benefits and psychological support financed from public funds [3], [4].

In a war situation, the state as an organization must have a system of special risk and solidarity mechanisms.

War as an event, a social, legal and military fact is the cause of many consequences, including, above all, the health condition of the population in the territory affected by military operations. Help in this regard should include not only pharmacotherapy, but also psychotherapy and rehabilitation.

International coordination and the role of the state's partners in the territory of which hostilities are taking place are also important. Several main segments can be mentioned in this area:

- mutual settlement of benefits for refugees in receiving countries;
- temporary insurance numbers and cross-border reimbursement;
- humanitarian packages complementing, not replacing, the national payer: framework agreements with WHO, UNICEF, UNHCR, the Red Cross and NGOs;
- control of transparency and audit of emergency measures.

The experience of two world wars proves that the following should be considered particularly important today: investments in mental health and post-war rehabilitation, maintaining mandatory preventive programs (vaccinations, tuberculosis, HIV) to prevent secondary epidemics, and the development of hospital services.

Practical recommendations for decision-makers:

- Introduction of a statutory emergency procedure for health insurance: automatic suspension of subsidies, presumption of insurance, simplification of registration.
- Securing bridge financing: war fund.
- Defining the priority benefit package

- Establishing a uniform identification system and minimum data set
- Establishment of mobile field hospitals
- Expansion of reimbursement for therapy in the area of mental health and rehabilitation, with a guarantee of immediate access after an injury.
- Providing protection and benefits for medical staff, including personal accident insurance, risk allowances and psychological care.
- Organizing and implementing a mechanism for cross-border settlements for refugees and cooperation with NGOs under one financial plan.

Conclusion

Health insurance policy in wartime has to balance solidarity with pragmatism by ensuring simple and universal access rules, flexible and rapid financing mechanisms, clear service prioritization, and strong coordination with national and international partners. The most effective systems minimize financial barriers, preserve continuity of care, and invest in long-term rehabilitation and mental health—factors that are crucial for societal resilience during conflict and for the quality of post-war recovery.

Bibliography

1. Alderwick, H., & Dixon, J. (2019). Długoterminowy plan NHS. *BMJ*, 364.
2. Kluszczyńska, Z., Koczur, W., Roszewska, K., Rubel, K., Szpor, G., & Szumilcz, T. (2003). System ubezpieczeń społecznych. Zagadnienia podstawowe [Social security system, Core issues], LexisNexis: Warsaw.
3. Golinowska, S. (2018). Modele polityki społecznej w Polsce i Europie na początku XXI wieku. In *Modele polityki społecznej w Polsce i Europie na początku XXI wieku*: Golinowska, Stanisława. Warszawa: Fundacja im. Stefana Batorego, forumIdei.
4. Aidukaite, J. (2009). Old welfare state theories and new welfare regimes in Eastern Europe: Challenges and implications. *Communist and post-communist studies*, 42(1), 23-39.

Аверчева Н. О.

к. е. н, доцент, доцент кафедри соціальних та поведінкових наук

Херсонський державний аграрно-економічний університет

м. Кропивницький, Україна

АГРАРНИЙ СЕКТОР ХЕРСОНСЬКОЇ ОБЛАСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ ТА ТРАНСФОРМАЦІЇ

Структурна трансформація аграрного сектору в умовах воєнної економіки має багатовимірний характер і включає: зміну галузевої структури виробництва: скорочення капіталомістких культур та переорієнтацію на менш ризиковані види діяльності; трансформацію форм господарювання: зменшення частки малих і середніх виробників через фінансову вразливість; втрату трудового і матеріально-технічного потенціалу господарюючих суб'єктів; зростання ролі державного регулювання та міжнародної підтримки, особливо у прифронтових регіонах.

Додатково проблематика ускладнюється екологічними наслідками війни - деградацією ґрунтів, забрудненням територій вибухонебезпечними предметами та порушенням водного балансу, що безпосередньо впливає на відновлення аграрного виробництва у середньо- та довгостроковій перспективі. Війна спричинила масштабні економічні та екологічні збитки: руйнування аграрної інфраструктури, деградацію та забруднення ґрунтів, необхідність відновлення їх родючості [1, с. 10-26]. В цілому аналіз сучасних наукових публікацій дозволяє зробити наступні узагальнення: воєнні дії мають системний і багаторівневий вплив на аграрний сектор Херсонської області; найбільшими проблемами є: мінування земель; руйнування інфраструктури; порушення логістики; зниження виробництва; війна трансформує модель функціонування аграрного сектору - від експортно орієнтованої до виживання та адаптації. відновлення потребує

комплексної державної політики та міжнародної підтримки [2, с. 310-317; 3, с. 200-205].

Статистичні дані свідчать про скорочення обсягів виробництва зерна в Херсонській області за роки війни від 3529 до 261 тис. т – на 92,6 %, соняшнику – майже в 10 разів – від 672 до 68 тис. т. По овочевій, плодово-ягідній продукції і винограду дані 2022-2024 рр. не наведено через обмеженість звітності і статистичної інформації, у т. ч. і по господарствах населення.

Зменшилася чисельність суб'єктів господарювання - у 2024 р. в області функціонували 239 підприємств, порівняно з 2021 р. їх кількість зменшилася на 2090, або на 89,7 %.

Масштаби втрат області під час війни в аграрному секторі катастрофічні. На кінець 2024 р. підсумок балансу становив 8316 млн грн, це лише 18,6 % до показника 2021 р. Як позитивний момент слід відзначити приріст вартості активів на 7,8 % у 2023-2024 рр. - від 7713,2 млн грн до 8316,0 млн грн.

Дослідження фінансових результатів діяльності підприємств сільського, лісового та рибного господарства Херсонської області свідчить про критичне зниження прибутковості у 2022-2023 рр. Якщо у 2021 р. 90,7 % підприємств отримували прибуток, то у 2022-2023 рр. їх частка зменшилася до 38,3 % та 57,9 % відповідно. Рентабельність операційної діяльності у 2024 р. була на рівні 13,9 %, що на 34,5 в. п. менше, ніж у 2021 р., а у 2022 р. рівень збитковості сягав 48,7 %. Така ситуація негативно вплинула на фінансовий стан підприємств галузі, а тривалі бойові дії і на сьогодні поглиблюють кризові процеси [4].

Традиційна сировинна модель аграрного бізнесу в умовах високих ризиків є малоефективною та потребує трансформації. Економічне моделювання діяльності аграрних підприємств Херсонської області показало, що перехід від сировинної моделі господарювання до диверсифікованої структури виробництва з елементами переробки дозволяє збільшити прибуток більш ніж у 4 рази та підвищити рівень рентабельності з 34,7% до 90,5%. Отримані результати

підтверджують доцільність розвитку переробки та овочівництва як основних напрямів підвищення ефективності аграрного сектору в умовах воєнного стану.

Особливу увагу слід звернути на питання кооперації, енергетичної автономії та підвищення економічної безпеки підприємств. Важливими завданнями сучасного етапу розвитку аграрного сектору є розмінування земель, модернізація технічної бази, відновлення зрошувальних систем та розвиток локальних ринків [5, с. 146-145].

Таким чином, для підприємств області необхідно не тільки адаптуватися до нових умов ведення господарської діяльності в умовах війни, а й принципово змінити модель бізнесу з метою підвищення прибутковості на основі локальної доданої вартості і контролю ризиків. У середньостроковій перспективі необхідно: стабілізувати результати діяльності і забезпечити прибутковість на основі комплексного підходу до впровадження системи переробки сільськогосподарської продукції; диверсифікувати ризики і створити продукцію з більш тривалими термінами зберігання і високою доданою вартістю; трансформувати модель ведення господарської діяльності з експортної орієнтованості сировинних потоків сільськогосподарської продукції на локальні ринки переробленої продукції, тим самим зменшити логістичні ризики в умовах війни; об'єднати на кооперативній основі малі фермерські господарства і ринково орієнтовані господарства населення, що дозволить розширити можливості спільної переробки і освоєння ринків збуту; в умовах постійних загроз енергетичній безпеці забезпечити енергетичну автономію для безперервності виробничих процесів, дотримуватись режиму економії і раціонального використання енергетичних ресурсів [6, с.].

Отже, комплексний підхід до оцінки впливу воєнних і кліматичних ризиків ведення господарської діяльності у південних прифронтових регіонах передбачає визначення пріоритетів трансформації аграрних підприємств в умовах війни. Запропоновано економічну модель аграрного підприємства,

адаптовану до викликів воєнного часу, що базується на оптимізації структури посівних площ, розвитку первинної переробки, локалізації ринків збуту та використанні інноваційних технологій. Застосування нової моделі сприяє зростанню прибутку більш ніж у чотири рази та підвищенню рентабельності.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання запропонованих підходів аграрними підприємствами у розробці стратегічних планів для підвищення стійкості, конкурентоспроможності та соціально-економічного розвитку регіону в умовах воєнного та повоєнного періодів.

Список використаних джерел

1. Горошкова Л., Студінська Г., Мамчур В., Менакер А., Меньшов О. Оцінка впливу російсько-української війни на аграрний потенціал Херсонської області. *Економіка АПК*. 2024. Том 31. № 6. С. 10 - 26 URL: [https://eaprk.com.ua/web/uploads/pdf/%E2%80%9CEkonomika%20APK%E2%80%9D,%20Vol.%2031\(No.%206\),%202024-10-26.pdf](https://eaprk.com.ua/web/uploads/pdf/%E2%80%9CEkonomika%20APK%E2%80%9D,%20Vol.%2031(No.%206),%202024-10-26.pdf) (дата звернення 09.05.2026).
2. Ярмоленко В. В. Стан і перспективи аграрного сектора Херсонщини у воєнний та повоєнний період. *Бізнес-інформ*. 2025. № 4. С. 310-317. URL: https://dspace.ksaeu.kherson.ua/bitstream/handle/123456789/11194/%D0%AB8.pdf?isAllowed=y&sequence=1&utm_source=chatgpt.com (дата звернення 10.05.2026).
3. Танклевська, Н. С. Основна проблематика післявоєнного відновлення економіки Херсонщини. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. Вип. 16. С. 200 - 205. URL: <https://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/384/359>
4. Діяльність підприємств. Головне управління статистики у Херсонській області. URL: <https://www.ks.ukrstat.gov.ua/ekonomichna-statistika/ekonomichna-diyalnist/2806-2-1-3-diyalnist-pidpriemstv/finansi.html> (дата звернення 11.05.2026).
5. Аверчева Н.О., Козак Г.В. Напрями підвищення стійкості малих і середніх аграрних підприємств в умовах війни і повоєнної відбудови. *Агросвіт*. 2024.

№11.	С.	146	-	156.	URL:
https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/3856/3891					
6. Аверчева Н.О. Фінансово-економічні аспекти розвитку аграрних підприємств Херсонської області в умовах воєнного впливу. <i>Агросвіт</i> . 2026. № 10. С.356-366. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/issue/view/291 .					
7. Аверчева Н.О. Фінансово-економічні аспекти розвитку аграрних підприємств Херсонської області в умовах воєнного впливу. <i>Агросвіт</i> . 2026. № 10. С.356-366. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/issue/view/291					

Адвокато́ва Н.О.,

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіка, менеджменту та адміністрування,
Херсонський державний університет,
м. Івано-Франківськ, Україна*

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В УМОВАХ ПЛИННИХ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ЗМІН

Актуальність дослідження. У XXI столітті глобальна економіка переживає період безпрецедентних змін, викликаних швидким розвитком цифрових технологій і транс формацією традиційних бізнес-підходів. Цифровізація стала не просто технологічним трендом, а ключовим фактором, що визначає здатність компаній адаптуватися до змін і утримувати лідерські позиції в умовах глобалізації. Ці процеси радикально змінюють підходи до ведення бізнесу, структуру та стратегії компаній, а також створюють нові можливості для створення інноваційних продуктів і послуг. Науковці наголошують на тому, що цифрова трансформація світових економічних процесів виступає фундаментальним чинником, який зумовлює системні зміни в усіх суспільних інституціях. Одним із найбільш важливих аспектів цих змін є цифрова трансформація бізнес-моделей – процес, що включає інтеграцію новітніх технологій у всі рівні бізнес-процесів.

Метою дослідження є вивчення впливу технологічних змін та глобалізації на еволюцію бізнес-моделей в умовах сучасного економічного середовища. Зокрема, дослідження спрямоване на аналіз трансформацій традиційних бізнес-моделей під впливом новітніх технологій, таких як штучний інтелект, великі дані, Інтернет речей, а також цифрових платформ, і визначення їхнього впливу на конкурентоспроможність підприємств. Метою є виявлення основних

тенденцій і факторів, що сприяють успішній цифровій трансформації, а також визначення викликів, з якими стикаються організації під час інтеграції нових технологій у бізнес-процеси.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Цифрова трансформація в ритейлі є яскравими прикладами того, як новітні технології змінюють основи ведення бізнесу. Використання таких інструментів, як великі дані, штучний інтелект і Інтернет речей, сприяє суттєвим змінам у взаємодії з клієнтами та оптимізації внутрішніх бізнес-процесів. Ці технології дозволяють створювати персоналізовані пропозиції для споживачів, удосконалювати процеси управління запасами та покращувати логістичні стратегії. Наприклад, компанії, як-от Amazon, активно використовують дані про покупки клієнтів для прогнозування їхніх потреб і автоматизації складів за допомогою штучного інтелекту, що значно підвищує ефективність операцій і дозволяє компаніям оперативно реагувати на зміни в попиті [2].

Водночас інтеграція цих інноваційних технологій у традиційні бізнес-моделі ритейлерів потребує значних інвестицій в оновлення інфраструктури, а також у навчання і підготовку персоналу. Ритейл є одним із найбільш динамічних секторів, що зазнає змін унаслідок технологічних інновацій. Останні десятиліття, з розвитком Інтернету та цифрових технологій, бізнес-моделі компаній у цій галузі зазнали суттєвих трансформацій, що підтверджує важливість адаптації до нових умов для збереження конкурентоспроможності. Однією з основних тенденцій, яка відображає зміни у сучасному бізнес-середовищі, є перехід від традиційних офлайн-магазинів до мультимодальних бізнес-моделей. Такі моделі поєднують фізичні та цифрові платформи, що дозволяє компаніям задовольняти потреби споживачів у різних каналах продажу. Система омніканальності, яка інтегрує офлайн і онлайн точки продажу, стає важливою складовою стратегічного розвитку ритейлерів у всьому світі (рис.1).



Рис. 1. Омніканальні бізнес-моделі

*Джерело: складено автором на підставі [8]

Використання технологій в ритейлі дозволяє компаніям надавати персоналізовані пропозиції завдяки аналітиці великих даних (Big Data), яка дає змогу аналізувати поведінку клієнтів і прогнозувати їхні покупки. Прикладом є компанія Amazon, яка успішно використовує великі дані для створення персоналізованих рекомендацій, які підвищують ефективність продажів. Дослідження показують, що близько 35% доходу Amazon генерується саме завдяки персоналізованим рекомендаціям, які ґрунтуються на аналізі великого обсягу даних про клієнтів та їх поведінку на сайті [5].

Цифровізація в фінансовому секторі є важливою складовою глобальної трансформації бізнес-моделей. Впровадження новітніх технологій, зокрема, блокчейн, штучний інтелект (ШІ) та цифрові платформи, кардинально змінює спосіб надання фінансових послуг і взаємодії з клієнтами. Цифрові платформи, такі як PayPal, Revolut та інші, демонструють приклади успішних цифрових бізнес-моделей, що активно змінюють традиційні практики банківського

обслуговування. Зокрема, ці платформи дозволяють користувачам здійснювати миттєві міжнародні перекази, здійснювати операції без фізичних відділень, що значно знижує операційні витрати та покращує доступність послуг для більш широкої аудиторії. Використання ШІ у фінансовому секторі дозволяє автоматизувати багато процесів, що раніше вимагали значних витрат часу та людських ресурсів. Зокрема, ШІ активно застосовується для автоматизованого кредитування, що включає аналіз фінансової ситуації позичальника на основі великих даних. Завдяки цьому зменшується ризик неплатежів і шахрайства, одночасно підвищуючи точність оцінки кредитоспроможності. Різні дослідження показують, що генеративний штучний інтелект (ШІ) відкриває безпрецедентні можливості для трансформації банківської галузі. За оцінками експертів, його потенційний економічний вплив може сягати від 200 до 340 мільярдів доларів США [7]. Ці значні цифри підкреслюють масштаби інновацій та зростання, які може забезпечити ця технологія.

Технологія блокчейн є ще однією рушійною тенденцією, що сприяє трансформації бізнес-моделей у фінансах. Блокчейн забезпечує безпечні та прозорі транзакції, що зменшують ризики шахрайства і підвищують довіру до фінансових систем. Впровадження технології розподілених реєстрів може забезпечити значну економічну ефективність у фінансовому секторі. Згідно з дослідженням Santander FinTech, щорічна економія може скласти до 20 мільярдів доларів США завдяки оптимізації інфраструктури та зниженню операційних витрат [8]. Ринок блокчейн-послуг значно розширюється на сьогоднішній день, тому це створює нові можливості для трансформації бізнес-моделей у різних галузях. Дослідження показало, що обсяг цього ринку збільшився з 4,7 мільярда доларів США у 2023 році до 6,75 мільярда доларів США у 2024 році, що означає зростання на 41,9% (рис 2).

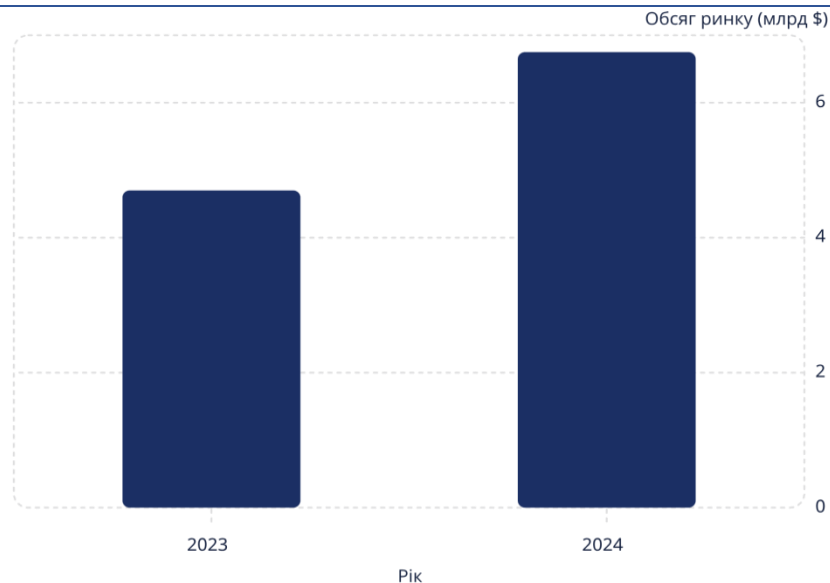


Рис.2. Динаміка ринку блокчейн-послуг за 2023-2024 рр.

*Джерело: складено автором на підставі [8]

Яскравим прикладом такої трансформації в Україні є досвід monobank (АТ «Універсал Банк»), який повністю відмовився від фізичних офісів. Використання ШІ-алгоритмів для кредитного скорингу дозволило автоматизувати процеси, які раніше потребували участі персоналу та візиту клієнта до банку, що забезпечило миттєве прийняття рішень за кредитними продуктами. Водночас екосистема Приват24 демонструє успішну інтеграцію банківських послуг з державними сервісами та щоденними потребами споживачів (оплата комунальних послуг, логістичні операції тощо). Важливим етапом підвищення фінансової інклюзії в Україні стала також інтеграція банківських платформ із державним за стосунком «Дія». Це дало змогу запровадити віддалену ідентифікацію через цифрові документи, що зробило відкриття рахунків доступним для громадян у віддалених населених пунктах або тих, хто перебуває за кордоном, мінімізуючи бар'єри, характерні для класичної банківської моделі. Технологічні зміни у фінансовому секторі демонструють важливу тенденцію до зниження бар'єрів для входу нових

учасників ринку, розвитку конкуренції і зміни традиційних моделей, зокрема в управлінні активами, кредитуванні та наданні платіж них послуг.

Серед можливостей виділяючи такі аспекти: гнучкість у виробництві, що дозволяє компаніям швидко адаптуватися до змінних умов ринку та потреб споживачів; інновації та технології, які стимулюють розвиток нових продуктів і послуг, а також вдосконалення виробничих процесів; диверсифікація ринків, що розширює географію діяльності та зменшує залежність від одного ринку. З іншого боку, серед викликів глобалізації зазначимо: зміни в споживчих вподобаннях, що вимагають від компаній постійного моніторингу та адаптації до нових трендів; культурні відмінності, які необхідно враховувати при розробці маркетингових стратегій та адаптації продукції до різних культурних контекстів; конкуренція з міжнародними гравцями, що посилює тиск на ціни та вимагає від компаній підвищення конкурентоспроможності. Таким чином, для успішної діяльності бізнесу необхідно збалансовувати використання можливостей з ефективним реагуванням на виклики, враховуючи динамічний та багатогранний характер глобального ринку (рис.3).



Рис.3. Можливості та виклики глобалізації для бізнес-моделей

*Джерело: складено автором на підставі [8]

Стратегії, що базуються на гнучкості, інноваціях, адаптивності та врахуванні специфіки різних ринків, є ключовими для досягнення успіху в глобалізованому світі. Збалансований підхід до глобалізації дозволяє компаніям максимізувати свої можливості та мінімізувати ризики, забезпечуючи стабільний розвиток та конкурентоспроможність на міжнародній арені.

Висновки. У результаті проведеного дослідження можна зробити низку важливих висновків щодо впливу технологічних змін на трансформацію бізнес-моделей. Перш за все, технології, зокрема штучний інтелект, блокчейн, великі дані та Інтернет речей, стають основними рушійними силами, що змінюють не лише традиційні бізнес-процеси, а й саму концепцію бізнес-моделей. У ритейлі, фінансовому секторі та інших галузях підприємства, що впроваджують цифрові рішення, здатні забезпечити конкурентні переваги, знижуючи операційні витрати та підвищуючи ефективність взаємодії з клієнтами. Зокрема, цифрові платформи дозволяють організаціям вийти на нові ринки та забезпечувати гнучкість і масштабованість своїх операцій. Відзначено, що підприємства, які активно використовують новітні технології, здатні знижувати витрати, оптимізувати бізнес-процеси та значно розширювати свою присутність на глобальному рівні.

Список використаних джерел:

1. Величко К., Цибульська Е. Трансформація бізнес-моделей компаній: сучасні виклики та перспективи у цифровій економіці. Економіка та суспільство. 2023. № 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-39>
2. Amazon Science. The history of Amazon's forecasting algorithm. 2021. URL: <https://www.amazon.science/latest-news/the-history-of-amazons-forecasting-algorithms> (дата звернення: 05.05.2026).
3. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practise. Pearson, 2012. 696 p.

4. Xuan Truong M. The ultimate guide to omnichannel retail statistics: current state, trends, and future insights. Magenest. 2024. URL: <https://magenest.com/en/omnichannel-retail-statistics>

5. Parker S. Personalization Strategies Used by Amazon to Upsell and Cross-Sell Products. Oppizi. 2022. URL: <https://oppizi.com/blog/sales/personalization-strategies-used-by-amazon-to-upsell-and-cross-sell-products/>

6. Accenture Interactive Personalization Research. Consumers Welcome Personalized Offerings but 116 Серія Економічні науки. ISSN: 2307-8030 (Print), 2664-3545 (Online) Businesses Are Struggling to Deliver. Accenture. 2016. URL: <https://newsroom.accenture.com/news/2016/consumers-welcome-personalized-offerings-but-businesses-are-struggling-to-deliver-finds-accenture-interactive-personalization-research>

7. Kamalnath V., Lerner L., Moon J., Sari G., Sohoni V., Zhang S. Capturing the full value of generative AI in banking. McKinsey & Company. 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/capturing-the-full-value-of-generative-ai-in-banking>

8. Пастернак А.В., Адвокатова Н.О. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В УМОВАХ ШВИДКИХ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ЗМІН ТА ГЛОБАЛІЗАЦІЇ. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2025. № 58. С. 109-116. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2026-58-15>

Анедченко І.Ю.

здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,
Херсонського державного аграрно-економічного університету

Бойко Л.О.

доцент, кандидат сільськогосподарських наук,
Херсонського державного аграрно-економічного університету,
м. Кропивницький, Україна

ОЦІНКА РІВНЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ТА ІНСТРУМЕНТИ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ

У сучасних умовах глобальних економічних змін та нестабільності фінансова безпека підприємства є критичним чинником для забезпечення його стабільної діяльності та конкурентоспроможності. Особливо важливим це питання стає для підприємств, які працюють в умовах непередбачуваних економічних ситуацій, як, наприклад, економічна криза, зміни в податковому законодавстві або соціальні й політичні потрясіння. В умовах економічної турбулентності підприємства повинні своєчасно оцінювати рівень своєї фінансової безпеки та застосовувати інструменти для її підвищення, щоб зберегти свою стійкість та забезпечити безперервність операцій.

Аналіз наукових підходів свідчить про відсутність єдиного трактування поняття фінансової безпеки, що зумовлює різноманітність її інтерпретацій у дослідженнях. Частина науковців розглядає її як самостійний елемент, інші включають у ширшу систему економічної безпеки або використовують інтегроване поняття фінансово економічної безпеки. Незважаючи на відмінності у підходах, спільним є розуміння фінансової безпеки як важливої складової стабільності та ефективності функціонування підприємства [1].

Аналіз наукових підходів до дослідження фінансової безпеки свідчить про відсутність уніфікованої позиції щодо її сутності та методів оцінювання. Різні автори по-різному трактують зміст цього поняття, що зумовлює варіативність методичних підходів і підкреслює складність формування єдиної системи оцінки рівня фінансової безпеки суб'єктів господарювання.

Водночас встановлено, що обмеження оцінювання лише кількісними показниками є недостатнім, оскільки воно фактично зводить аналіз до характеристик фінансового стану підприємства. Для отримання більш об'єктивних і комплексних результатів необхідно доповнювати його якісними індикаторами, які відображають адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища, рівень ефективності управлінських рішень та загальну спроможність забезпечувати фінансову стійкість у динамічних умовах господарювання [2].

Оцінювання рівня фінансової безпеки потребує формування чітко структурованого методичного підходу, який поєднує кількісні розрахунки з інтерпретацією отриманих результатів. Це дає змогу врахувати вплив як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, зокрема макроекономічних коливань, інституційних трансформацій та управлінських рішень усередині підприємства, що в сукупності визначають його фінансову стійкість. Така методологія забезпечує більш глибоке та системне розуміння ризиків і потенційних загроз фінансовій стабільності суб'єкта господарювання.

До основних завдань оцінювання рівня фінансової безпеки відносять: – визначення спроможності підприємства забезпечувати фінансові передумови для розвитку інвестиційної та інноваційної діяльності і підтримання довгострокової стабільності, – аналіз стійкості грошових розрахунків та ключових фінансово економічних індикаторів діяльності, – оцінювання впливу кризових явищ, конкурентного середовища та діяльності тіньового сектору на функціонування підприємства, – моніторинг корпоративних конфліктів та їх

потенційного впливу на фінансові результати, – дослідження узгодженості фінансових інтересів і якості взаємодії з інвесторами, банківськими установами та іншими партнерами, – оцінювання рівня корпоративної культури та ступеня захисту інтересів акціонерів, – ідентифікація та аналіз зон фінансових ризиків з метою підтримання належного рівня безпеки [3].

Для підвищення рівня фінансової безпеки та виходу з кризового стану можна розглянути дві альтернативні стратегії, кожна з яких спрямована на усунення критичних розривів у структурі балансу. Перша стратегія, нарощення статутного капіталу, може бути реалізована через додаткові внески діючих засновників або залучення стратегічного інвестора. Цей шлях дозволяє отримати фінансовий ресурс без зобов'язань щодо його повернення, що прямо зміцнює капітальну базу підприємства. Отримані кошти доцільно спрямувати на погашення найбільш дорогих короткострокових кредитів, що зменшить фінансовий тиск на чистий прибуток. Друга стратегія, терміновий продаж залишків запасів, передбачає активізацію маркетингових зусиль та реалізацію частини продукції на складах, можливо, з невеликим дисконтом для прискорення грошових надходжень.

Отже, проведене дослідження підтвердило, що фінансова безпека підприємства є важливою умовою його стабільного функціонування та розвитку в сучасних умовах економічної нестабільності. Для підвищення рівня фінансової безпеки підприємству доцільно реалізувати заходи щодо нарощення власного капіталу та оптимізації структури активів шляхом скорочення надлишкових запасів. Запропоновані інструменти сприятимуть зміцненню платоспроможності, підвищенню ліквідності та забезпеченню стійкого розвитку підприємства.

Список використаних джерел

1. Івченко А. Г. Безпекоорієнтований розвиток підприємства: вектори,

можливості та загрози. *Бізнес Інформ*. 2023. № 12. С. 368–378. URL:

URL:<http://jnas.nbuiv.gov.ua/uk/article/UJRN-0001488351>

2.Коць Д. В. Характеристика сутності фінансової безпеки підприємств в умовах змін. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 71.

DOI:https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/8548/1/koc_d.pdf

3.Химич І. Г., Винник Т. М., Константюк Н. І. Фінансова безпека підприємства як антикризовий метод управління. *Modern Economics*. 2021. № 25. С. 153–159.

URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/34823>

Анурова О. О.

Херсонський державний аграрно-економічний університет

м. Кропивницький, Україна

СУДОВА ТОВАРОЗНАВЧА ЕКСПЕРТИЗА ЯК ОДИН З ІНСТРУМЕНТІВ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Повномасштабна війна завдала значних руйнувань житловій і промисловій забудові, а також транспортній, енергетичній та соціальній інфраструктурі України. Відповідно до оновлених даних щодо потреб України у відновленні та реконструкції, прямі збитки налічують сотні мільярдів доларів США [1], серед найбільш постраждалих сфер залишаються житловий фонд, транспортна та енергетична інфраструктура. Це означає, що повоєнне відновлення України включатиме масштабну правову, економічну та експертну роботу направлену на встановлення фактичних збитків нанесених активам підприємств, зокрема: обладнанню, запасам та іншим матеріальним цінностям. Саме вирішення таких питань належить до компетенції судової товарознавчої експертизи [2; 3].

За цих обставин зростає значущість судової товарознавчої експертизи. Судова товарознавча експертиза дозволяє на основі спеціальних знань у галузі товарознавства, оцінки, матеріалознавства, стандартизації та ринкового аналізу встановлювати факти, що мають значення для судового розгляду, досудового розслідування, господарських спорів, страхових випадків, процедур компенсації та управлінських рішень.

Об'єктами дослідження є промислове обладнання, будівельні матеріали, сільськогосподарська продукція, товари в обігу, паливно-мастильні матеріали, сировина, готова продукція, побутова техніка, меблі, інструменти, електроніка та інші матеріальні об'єкти, а також послуги. Актуальне використання судової товарознавчої експертизи у післявоєнному відновленні України можна розділити на п'ять основних напрямків.

Перший напрям — фіксація руйнівного впливу на майно внаслідок збройної агресії. Війна створила велику кількість ситуацій, коли власники майна мають доводити факт його пошкодження. Це стосується як громадян, які втратили побутове майно, так і підприємств, що втратили виробничі лінії, товарні запаси чи складське обладнання. Без висновку судового експерта такі вимоги можуть залишатися недостатньо обґрунтованими. Судова товарознавча експертиза в цьому випадку є засобом фіксації порушених майнових прав.

Другий напрям — визначення розміру матеріальних збитків. Унаслідок бойових дій значна кількість підприємств, установ, домогосподарств і громад втратили майно повністю або частково. Для подання позовів, отримання компенсацій, страхових виплат або міжнародної допомоги необхідно мати належні докази нанесених збитків. Судова товарознавча експертиза дозволяє встановити розмір реальних збитків, внаслідок пошкодження, втрати або знищення майна, а також потреб у витратах, необхідних для відновлення майна, що зазнало руйнівного впливу внаслідок збройної агресії [4]. У цьому аспекті вона виконує функцію доказування, оскільки висновок судового експерта може бути використаний у суді, правоохоронних органах, страхових компаніях, органах місцевого самоврядування та державних структурах.

Третій напрям — відновлення промислового потенціалу України. Значна частина економіки держави пов'язана з промисловими підприємствами, логістичними комплексами, енергетичним обладнанням, машинобудуванням, будівельною галуззю та агропромисловим сектором. Для прийняття рішень щодо відновлення підприємств необхідно визначити, яке обладнання може бути відремонтоване, яке підлягає списанню, яка його залишкова вартість, чи відповідають окремі вузли технічним параметрам, чи можлива подальша експлуатація після пошкодження. Судова товарознавча експертиза у поєднанні з інженерно-технічними, будівельними, та економічними дослідженнями може стати важливою частиною комплексної оцінки стану виробничих активів.

Четвертий напрям — забезпечення прозорості відбудови та запобігання зловживанням. Післявоєнне відродження України передбачатиме залучення значних коштів державного бюджету, міжнародних партнерів, донорських організацій і приватних інвесторів. За таких умов зростає потреба у незалежному контролі вартості товарів, матеріалів, обладнання та послуг. Судова товарознавча експертиза може використовуватися для перевірки обґрунтованості цін, відповідності поставленої продукції технічним умовам, постачання неякісних матеріалів або обладнання.

П'ятий напрям — вирішення господарських і договірних спорів. У процесі відбудови значно зростає кількість договорів поставки, закупівель, підяду, оренди, зберігання, перевезення, страхування та лізингу. Порухення умов таких договорів може стосуватися як кількості так і якості товарів, так і комплектності, ринкової вартості, придатності до використання або відповідності стандартам. Судова товарознавча експертиза дозволяє об'єктивно вирішувати спори між сторонами та зменшувати ризики прийняття неправильних рішень на основі неповної або суб'єктивної інформації.

Отже, судова товарознавча експертиза є важливим інструментом повоєнного відродження України, оскільки забезпечує чітке встановлення вартості, якості, стану та характеристик майна, товарів, обладнання й матеріальних цінностей. Її значення виходить за межі суто судового процесу, адже результати таких досліджень можуть використовуватися для компенсації збитків, страхових виплат, вирішення господарських спорів, відновлення підприємств, контролю закупівель, запобігання корупції та документування наслідків війни.

Перспективними завданнями являється удосконалення методичних рекомендацій оцінки пошкодженого і знищеного майна, формування єдиних баз ринкових даних, підготовка висококваліфікованих судових експертів, а також посилення ролі висновків експертів у механізмах компенсації та міжнародного

відшкодування збитків, шляхом імплементації міжнародних стандартів. За таких умов судова товарознавча експертиза може стати не лише засобом доведення у конкретних справах, а й стати важливим елементом справедливого, прозорого та ефективного відновлення України.

Список використаних джерел

1. ПЛАН ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ. URL: <https://recovery.gov.ua/> (дата звернення: 22.05.2026).
2. Про судову експертизу : Закон України від 25.02.1994 № 4038-XII : станом на 1 січ. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4038-12#Text> (дата звернення: 22.05.2026).
3. Про затвердження Інструкції про призначення та проведення судових експертиз та експертних досліджень та Науково-методичних рекомендацій з питань підготовки та призначення судових експертиз та експертних досліджень : Наказ М-ва юстиції України від 08.10.1998 № 53/5 : станом на 30 жовт. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0705-98#Text> (дата звернення: 22.05.2026).
4. Про затвердження Методики визначення шкоди та обсягу збитків, завданих підприємствам, установам та організаціям усіх форм власності внаслідок знищення та пошкодження їх майна у зв'язку із збройною агресією Російської Федерації, а також упущеної вигоди від неможливості чи перешкод у провадженні господарської діяльності : Наказ від 18.10.2022 № 3904/1223. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/en/z1522-22/conv#n4> (дата звернення: 22.05.2026).

Бабіченко В.В.

д.е.н., доцент, доцент кафедри обліку і фінансів

Редванська П.М.

здобувачка вищої освіти

Кременчуцький національний університет

імені Михайла Остроградського

м. Кременчук, Україна

ОСОБЛИВОСТІ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ З ІНОЗЕМНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ

Розвиток міжнародної економічної інтеграції та залучення капіталу нерезидентів вимагають від вітчизняних суб'єктів господарювання адаптації інструментів управління до світових стандартів. Провідну роль у цьому процесі відіграють підприємства з іноземними інвестиціями (ПІІ).

Ефективність їхньої діяльності безпосередньо залежить від якості інформаційного забезпечення, основою якого є бухгалтерський облік. Організація облікового процесу на ПІІ має специфічний характер, зумовлений необхідністю одночасного дотримання вимог національного законодавства країни-реципієнта та задоволення інформаційних потреб іноземних бенефіціарів (материнських компаній). Це зумовлює актуальність дослідження особливостей побудови системи бухгалтерського обліку на таких підприємствах.

Головною особливістю бухгалтерського обліку на ПІІ є його двоїста природа. З одного боку, підприємство здійснює реєстрацію господарських операцій відповідно до Національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку (НП(С)БО) для подання звітності в державні органи України. З іншого — іноземні інвестори вимагають надання даних у форматі Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ) або внутрішніх корпоративних стандартів (GAAP країни походження інвестора).

За таких умов ключовим завданням стає формування уніфікованої облікової політики. Як зазначають С. О. Левицька та Л. І. Мосійчук, гармонізація облікової політики ПП в контексті вимог МСФЗ потребує впровадження методів трансляції (мепінгу) рахунків на рівні сучасних ERP-систем, що дозволяє автоматизувати паралельний облік, мінімізувати витрати часу та знизити ризик виникнення помилок при трансформації звітності [1].

Дослідження практичного аспекту діяльності компаній за участю іноземного капіталу дозволяє виділити три специфічні блоки облікових процедур:

1. Облік формування статутного капіталу в іноземній валюті. На відміну від звичайних підприємств, на ПП виникає часовий лаг між датою фіксації заборгованості засновника-нерезидента в установчих документах і датою фактичного внесення коштів. Згідно з НП(С)БО 21, неоплачений капітал є монетарною статтею, що вимагає обов'язкового розрахунку курсових різниць на дату балансу та дату здійснення господарської операції. Ці різниці відображаються у складі іншого додаткового капіталу (а не в доходах/витратах), що суттєво впливає на структуру пасивів.

2. Облік транскордонних операцій та трансфертного ціноутворення. ПП часто інтегровані у міжнародні ланцюги постачання своєї корпоративної групи. Облік операцій із пов'язаними особами-нерезидентами вимагає прискіпливого документування для підтвердження відповідності цін принципу «витягнутої руки» згідно з податковим законодавством країни.

3. Облік внутрішньогрупових позик та репатріації прибутку. Фінансування від іноземного засновника у вигляді позик потребує чіткого обліку нарахованих відсотків, з урахуванням правил «тонкої капіталізації», які обмежують віднесення таких відсотків до витрат підприємства.

На необхідність постійної модернізації методичних підходів до обліку та інтеграції звітності в умовах інституційних змін та діджиталізації економіки

звертають увагу З.-М. В. Задорожний та В. В. Муравський [2]. Сучасний бухгалтер ПП виконує функцію фінансового бізнес-партнера, який трансформує облікові масиви у стратегічну інформацію для іноземних донорів бізнесу.

Важливим вектором для практикуючих бухгалтерів ПП є моніторинг роз'яснень та методологічних рекомендацій Міністерства фінансів України, яке забезпечує нормативне підґрунтя для адаптації національного обліку до європейських вимог та координує процеси переходу підприємств на звітування за міжнародними стандартами [3].

Отже, бухгалтерський облік на підприємствах з іноземними інвестиціями є складнішим, ніж на суто вітчизняних підприємствах, через потребу комплаєнсу (відповідності) двом різним системам регулювання. Особливості обліку ПП концентруються навколо валютних операцій, розрахунку курсових різниць за внесками до капіталу, обліку трансфертних операцій та трансформації звітності у формат МСФЗ. Оптимальним шляхом організації такого обліку є побудова єдиного інформаційного простору на базі хмарних ERP-систем із гнучким налаштуванням облікових реєстрів під потреби внутрішніх та зовнішніх користувачів.

Список використаних джерел

1. Левицька С. О., Мосійчук Л. І. Особливості гармонізації облікової політики підприємств з іноземними інвестиціями в контексті вимог МСФЗ. *Проблеми економіки*. 2021. № 2 (48). С. 112–119.

2. Задорожний З.-М. В., Муравський В. В. Розвиток бухгалтерського обліку в умовах цифровізації економіки. *Інноваційна економіка*. 2021. № 3-4. С. 116–123.

3. Міністерство фінансів України. Департамент методології бухгалтерського обліку та нормативного забезпечення аудиторської діяльності. Офіційні роз'яснення та накази щодо застосування НП(С)БО та МСФЗ. URL: <https://mof.gov.ua/>

Бабута Р. В.

*здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня Херсонський
державний аграрно-економічний університет*

РОЗВИТОК СИСТЕМ СПІЛЬНОЇ МОБІЛЬНОСТІ В СІЛЬСЬКИХ ГРОМАДАХ НА ЗАСАДАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА КООПЕРАЦІЇ

Людство у ХХІ столітті зіткнулося з безпрецедентними викликами (вичерпання ресурсів, деградація екосистем, кліматичні зміни), що зумовлено домінуванням лінійної економічної моделі «взяти–виробити–викинути». Для досягнення Цілей сталого розвитку глобальна наукова спільнота закликає до трансформації економіки [4]. Важливим інструментом для цього стає шерингова економіка (Sharing Economy), яка заміщує володіння благами тимчасовим доступом до них, оптимізує споживання і є фінансово доступною, оскільки не потребує капіталомістких інвестицій в інфраструктуру [1, 3, 5, 6]. Цифровізація є фундаментальною передумовою розвитку шерингової економіки [3, 5], але в аграрному секторі України її масштабне впровадження стримується значним цифровим розривом між містом і селом та низьким рівнем цифрової грамотності населення.

На відміну від великих агрохолдингів, українські малі сільгоспвиробники орієнтовані на внутрішній ринок, формують селозберігаючу модель бізнесу та забезпечують продовольчу безпеку й підтримку мережі сільських поселень [7]. Проте вони стикаються з дефіцитом кадрів, високими витратами та обмеженим доступом до ринків збуту. Рішенням є впровадження моделей шерингової економіки на основі кооперації - наприклад, спільного використання техніки, дронів чи розбудови колективної інфраструктури зберігання й переробки. Це вимагає формування цифрових компетентностей аграріїв у межах концепції

«регіону, що навчається» та парадигми навчання впродовж усього життя (lifelong learning). Ефективна модель інноваційного розвитку села має базуватися на принципах чотириспиральної інноваційної матриці («quadruple helix»), що поєднує системну взаємодію бізнесу, влади, освіти та місцевих територіальних громад для продукування соціальних інновацій [7].

Найбільш динамічним і перспективним сегментом шерингової економіки у світі є спільна мобільність (shared mobility), зокрема каршеринг, кількість користувачів якого, за прогнозами, перевищить 68 мільйонів осіб до 2029 року.

Каршеринг відрізняється від традиційного прокату авто повною цифровізацією процесів, гнучкими тарифами та високою анонімністю. Для сільських територій із низькою щільністю населення та значною віддаленістю об'єктів соціальної інфраструктури, де класичний громадський транспорт є збитковим, шеринг транспорту стає безальтернативним інструментом запобігання соціальній ізоляції. В умовах воєнного стану в Україні цей інструмент набуває особливої ваги для забезпечення мобільності волонтерських рухів та інтеграції внутрішньо переміщених осіб (ВПО), які становлять суттєву частку сільського населення.

Таким чином, розбудова систем спільної мобільності на засадах цифровізації та кооперації відкриває якісно нові перспективи для соціально-економічного відродження українського села. Інтеграція інструментів шерингової економіки у транспортну інфраструктуру сільських територій дозволяє не лише ефективно вирішити проблему просторової ізоляції громад, а й закладає міцний фундамент для їхнього екологічно збалансованого розвитку. Тісна синергія між цифровими платформами та кооперативними принципами взаємодопомоги виступає дієвим каталізатором соціальних інновацій, забезпечуючи високу інклюзивність, оптимізацію локальних ресурсів та підвищення життєстійкості населення в умовах сучасних викликів.

Список використаних джерел:

1. Chen, P., Wu, Y., & Chu, Z. (2025). Towards energy-efficient cities: How does the sharing economy contribute?. *Energy*, 322, 135622.
2. Cherniavska, T., Onyshchenko, A., Kudin, V.,... Skarzhynskyi, M. (2025). *Ecological systems modeling* (T. Cherniavska, Ed.). Scientific Route OÜ®. <https://doi.org/10.21303/978-9908-9706-6-0>
3. Feng, Y., & Xu, R. (2025). Advancing global sustainability: The role of the sharing economy, environmental patents, and energy efficiency in the Group of Seven's path to sustainable development. *Sustainability*, 17(1), 322.
4. Грановська В. Г., Кононенко Л. В., Савченко В. М. Цифровізація у контексті формування «Society 5.0» *Life on the cutting edge: Science. Libraries. Society : Scientific monograph*. Riga, Latvia : "Baltija Publishing", 2025. 365-385 DOI <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-535-8-20>
5. Singh, A. (2022). A social marketing framework for the sharing economy. *Social Marketing Quarterly*, 28(3), 248-266.
6. Surmacz, T., Wierzbinski, B., Kuźniar, W., & Witek, L. (2024). Towards sustainable consumption: Generation Z's views on ownership and access in the sharing economy. *Energies*, 17(14), 3377.
7. Савченко, В., Кононенко, Л., & Сушич, В. (2024). СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ СІЛЬСЬКОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ СТАНОВЛЕННЯ «AGRICULTURE 5.0». *Економічний простір*, (190), 182-186. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-33>

Баїк М. Я.

здобувач наукового ступеня доктора філософії

ДУ "Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України

м. Львів, Україна

АНТИКРИЗОВИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ БАНКІВ

У сучасних умовах глобалізації, фінансової нестабільності, війни в Україні, інфляційних процесів та економічних криз особливого значення набуває проблема забезпечення фінансової стабільності банків. Банківські установи зазнають впливу численних кризових явищ і ризиків, які можуть призвести до втрати ліквідності, платоспроможності та банкрутства. У зв'язку, з цим важливого значення набуває антикризове управління у системі забезпечення стабільного функціонування банківської системи. Антикризове управління – це процес превентивних та реактивних управлінських дій, спрямованих на передбачення й вихід із кризового стану банків на макро- та мікрорівнях.

Компонент відновлення в антикризовому управлінні стосується стратегій та інструментів банків для відновлення їх діяльності та усунення будь-якої шкоди, завданої під час кризи. Ці компоненти включають оцінку наслідків й шкоди, розробку подальших дій, впровадження планів дій для сприяння відновленню та оцінку результатів. Ключові елементи цього процесу можуть включати спілкування із зацікавленими сторонами, огляд ресурсів, впровадження стратегій пом'якшення наслідків кризи, створення планів відновлення діяльності та надання фінансової підтримки [1].

Антикризове управління охоплює широкий спектр стратегій, інструментів та механізмів. Антикризове управління банків – це стратегічний процес оцінки та пом'якшення наслідків кризових явищ і подій, які можуть вплинути на ефективну діяльність банків. Цей процес включає використання комбінації

стратегій, які сприяють безперебійній роботі банків під час та після настання кризових явищ.

Антикризове управління на різних ієрархічних рівнях ґрунтується на п'яти етапах, які включають: аналіз симптомів кризових явищ, напрями запобігання кризі, мінімізацію та контроль збитків, відновлення банківського бізнесу та оцінку впливу на фінансову стабільність.

В процесі антикризового управління важливе місце також посідає розробка стратегій, інструментів та методологій управління кризами. Згідно міжнародного досвіду, в практиці антикризового управління найчастіше використовується системно-орієнтована методологія, критеріальний підхід, дуалістичний підхід, графічні та аналітичні методології [2].

Системно-орієнтований підхід є елементом стратегії антикризового управління, яка базується на тому, що кризи на мікрорівні рівні можуть поширюватися та впливати на системну фінансову стабільність банківської системи в цілому. Щоб мінімізувати вплив таких криз, системно-орієнтований підхід орієнтується на виявлення та зниження впливу всіх форм кризи на мікро- та макрорівнях.

Критеріальний підхід ґрунтується на оцінці фінансово-економічних показників та ризиків окремих установ з позицій їх впливу на фінансову стійкість та ефективну діяльність, а також на критеріях фінансової стабільності банківської системи.

Дуалістичний підхід для оцінки, виявлення, запобігання та пом'якшення руйнівних наслідків кризи, що розгортається вимагає розробки заходів щодо підвищення стійкості банків та адаптаційних, спричинених фінансовими і економічними шоками.

Окрім таких підходів та методологій антикризове управління використовує комбінації різних методологій стрес-тестування. Стрес-тестування – це проактивний превентивний захід оцінки вразливості та життєздатності

операційних процесів банків, таких як ефективність управління, маркетингові можливості, операційна ефективність, управління кредитами, ліквідністю, людськими ресурсами ефективність лідерства, технології та загальна ефективність фінансового менеджменту. Для оцінки міри вразливості стрес-тестування використовує комбінацію інструментів, які охоплюють сценарний аналіз, аналіз чутливості, багатофакторне та однофакторне стрес-тестування. Сценарний аналіз часто проводиться для виявлення потенційних ризиків та криз, які можуть виникнути у майбутньому, щоб дозволити банкам розробляти проактивні довгострокові стратегії, які можна використовувати для підвищення фінансової стабільності. Аналіз чутливості спрямований на виявлення найбільш вразливих ланок операційної діяльності банків, щоб визначити заходи, які можна застосовувати для підвищення стійкості у разі виникнення кризи.

Багатофакторне стрес-тестування дозволяє оцінити, яким чином взаємодія та взаємозв'язок певних незалежних і залежних змінних можуть корелювати спричиняючи кризу, тоді як однофакторне стрес-тестування базується на аналізі та відстеженні однієї змінної, яка є потенційним чинником виникнення значних за обсягом криз. Використання методологій та інструментів антикризового управління дозволяє провести комплексний аналіз, здійснити ідентифікацію та розробити шляхи мінімізації наслідків усіх проявів кризи, які можуть вплинути на результати банків і фінансову стабільність.

Новітні ризики та загрози вимагають розробки стратегій та інструментів антикризового управління у забезпеченні стабільності банків.

Список використаних джерел

1. Jayasundera S. Crisis Management in the Banking Sector. 2023. February 8. URL: https://drj.com/journal_main/crisis-management-in-the-banking-sector.
2. Davis J., Okanga B., & Sambumbu A. M. Bank Crisis Management Strategies for Leveraging Effective Performance of the Barbados' Banking Institutions in Times of Crisis. *Journal of Advanced Research in Leadership*. 2023. Vol. 2(2). Pp. 1-21. <https://doi.org/10.33422/jarl.v2i2.564>.

Башинська Ю. І., к.е.н., старший дослідник
відділу регіональної екологічної політики та природокористування
ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України»,
м. Львів, Україна

ЕВОЛЮЦІЯ ТРЕНДІВ РОЗВИТКУ ЕКОЛОГІЧНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА: ВІД ЛІНІЙНОЇ ДО ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ

Еволюція наукових досліджень у сфері взаємодії екологічних та економічних процесів характеризується складністю і багатовекторністю, що зумовлено трансформацією економічних парадигм, зміною суспільних пріоритетів та поглибленням усвідомлення обмеженості природно-ресурсного потенціалу. Від початкового трактування природи як пасивного елемента виробничої системи до сучасного розуміння принципів циркулярної економіки сформувався комплексний науковий напрям, який інтегрує екологічні чинники в систему економічного аналізу та водночас визначає межі економічного розвитку через екологічні обмеження.

Указані трансформації відображають поступовий перехід від фактичного нехтування екологічними аспектами до їх повної інтеграції у сучасну систему економічного мислення. У межах еволюції економічної теорії сформовано підхід, відповідно до якого забезпечення екологічної стійкості розглядається як ключова передумова довгострокового та збалансованого розвитку суспільства. Відтак сучасні концепції сталого розвитку орієнтовані на гармонізацію економічного зростання, соціального прогресу та екологічної безпеки.

Щодо вітчизняної наукової школи, то розвиток досліджень у сфері сталого розвитку відображає багатокомпонентний процес трансформації економічної думки під впливом глобальних екологічних викликів, структурних змін у національній економіці та необхідності інтеграції екологічних і соціальних чинників у систему макроекономічного розвитку держави.

На початковому етапі становлення вітчизняних еколого-економічних досліджень наукові підходи значною мірою базувалися на принципах лінійної економічної моделі, орієнтованої на екстенсивне використання природних ресурсів, нарощування виробництва та недостатнє врахування екологічних обмежень. Дослідження 1990-х років переважно мали фрагментарний характер і були зосереджені на проблематиці раціонального природокористування, екологізації виробничих процесів та забезпечення екологічної безпеки в умовах ресурсоємної моделі господарювання.

У цей період науковцями обґрунтовувалася необхідність переходу до нової моделі економічного розвитку, яка б враховувала обмеженість природних ресурсів та потребу мінімізації екологічних втрат. Особлива увага приділялася питанням економіки природокористування, формуванню механізмів екологічного регулювання та оцінці природно-ресурсного потенціалу держави. Природні ресурси почали розглядатися не лише як виробничий фактор, а як стратегічний актив, що потребує ефективного управління, відтворення та інституційного забезпечення збалансованого використання.

Суттєвий внесок у розвиток економіки природокористування як самостійного наукового напрямку здійснив Б. Буркинський, який обґрунтовував необхідність забезпечення економічного зростання в межах екологічної місткості природних систем. Екологічні фактори розглядалися як невід’ємний елемент системи державного регулювання через використання економічних інструментів стимулювання екологізації виробництва, механізмів плати за забруднення та розвитку екологічно орієнтованих інновацій.

Узагальнення ранніх досліджень у сфері еколого-економічної проблематики дозволяє виокремити низку спільних характеристик, серед яких прагнення до системного поєднання економічних і екологічних інтересів, посилення ролі інституційних та фінансово-економічних механізмів регулювання природокористування, а також трактування природних ресурсів як

форми економічного капіталу, що потребує постійного відтворення. Саме ці положення заклали підґрунтя для подальшого переходу до ресурсоефективної та циркулярної моделі економіки. На початку 2000-х років вітчизняна економічна думка почала активно інтегрувати концепцію сталого розвитку, яка отримала значно ширше та системніше трактування. Наукові дослідження стали охоплювати взаємозв'язки між економічними, екологічними та соціальними складовими суспільного розвитку. Важливий внесок у формування системного підходу до економіки сталого розвитку здійснив Леонід Мельник, який сформував концептуальні засади переходу від традиційної лінійної моделі господарювання до сталих і циркулярних моделей розвитку.

У межах відповідного підходу економіка розглядається як підсистема біосфери, а екологічні обмеження (як визначальний чинник економічного розвитку). Пріоритетного значення набувають інноваційна трансформація економіки, екологізація виробництва, ресурсоефективність та формування механізмів державного стимулювання екологічно орієнтованого розвитку. Водночас дедалі більшої ваги набувають питання екологічної освіти, формування екологічного мислення, інтеграції економічної та екологічної політики, а також людиноцентричної спрямованості економічного зростання.

Узагальнення теоретико-методологічних засад розвитку циркулярної економіки та еволюції концепцій сталого розвитку дозволяє констатувати поступову трансформацію наукових уявлень щодо ролі природних ресурсів і екологічних обмежень у процесі господарювання. Якщо класичні та неокласичні економічні теорії фактично ігнорували екологічні аспекти, то сучасні інтегровані концепції передбачають їх системне врахування в економічній політиці та практиці господарювання. Лінійна модель економіки, яка тривалий час домінувала в індустріальному розвитку, забезпечувала економічне зростання, однак водночас спричиняла значні екологічні дисбаланси через високу ресурсоемність та накопичення відходів.

Формування концепцій економіки довкілля, екологічної та «зеленої» економіки стало важливим етапом переосмислення взаємозв'язку між економічною ефективністю та екологічною безпекою. Подальший розвиток наукових підходів, пов'язаний зі становленням циркулярної економіки, промислової екології, біоекономіки та регенеративних моделей розвитку, засвідчив перехід до якісно нового рівня інтеграції економічної та екологічної систем. У межах цих підходів визначальними стають принципи замкненості матеріальних потоків, відновлення природного капіталу, мінімізації відходів та підвищення ресурсної ефективності.

Таким чином, сучасна еволюція економічних концепцій сталого розвитку свідчить про поступовий перехід від ресурсно-екстенсивної моделі господарювання до системних підходів, орієнтованих на циклічне використання ресурсів та мінімізацію екологічних втрат. Вітчизняна наукова школа пройшла шлях від досліджень раціонального природокористування та екологічної безпеки до формування комплексної концепції сталого та циркулярного розвитку, у межах якої економіка розглядається як інтегрована складова екосистеми. Сучасні концепції циркулярної економіки не лише узгоджують економічні та екологічні інтереси, але й формують методологічну основу довгострокової стійкості розвитку в умовах глобальних екологічних викликів і обмеженості природних ресурсів.

Список використаних джерел

1. Хвесик М. А. Економіка природокористування: вектори розвитку. К. : ДУ ІЕПСР НАН України, 2019. 398 с.
2. Буркинський Б., Андрєєва Н., Грищенко В. Коригування обсягів перевезення вантажів морським та внутрішнім водним транспортом України з урахуванням вимог екологізації соціально-відповідального бізнесу. Економіка та суспільство. 2022. № 43. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1740>.
11. Мельник Л. Г. Екологічна економіка : Підручник. 3-е вид. випр. і допов. Суми : Університетська книга, 2006. 367 с.

Бершадський О. І.

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Науковий керівник:

Савеленко Г.В., к.т.н., доцент;

Центральноукраїнський національний технічний університет

м. Кропивницький, Україна

ГРЕЙДИНГОВА СИСТЕМА ОПЛАТИ ПРАЦІ В БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ: МОЖЛИВОСТІ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ВИНАГОРОДИ

Банківський сектор України функціонує в умовах підвищеної невизначеності, спричиненої воєнним станом, міграційними процесами та загостренням конкуренції за кваліфіковані кадри. За таких обставин ефективно управління персоналом банку, передусім справедлива та прозора система оплати праці, стає чинником операційної стійкості установи й збереження мотивації працівників [1]. Традиційна тарифна модель оплати, що ґрунтується переважно на стажі та формальній назві посади, дедалі частіше не відображає реальної складності, відповідальності й цінності конкретної посади для банку. Це породжує суб'єктивність у визначенні окладів та відчуття несправедливості серед персоналу, особливо в розгалуженій філійній мережі.

Одним із сучасних інструментів, здатних усунути зазначені суперечності, є грейдингова система оплати праці (грейдинг) - технологія оцінювання та ранжування посад за єдиним набором критеріїв із подальшим групуванням їх у грейди, кожному з яких відповідає визначений діапазон винагороди. Питання впровадження грейдингу досліджували Л. Гуцаленко та А. Костюк [2], А. Крамаренко і М. Вишневська [3], Н. Яшкіна [4] та інші науковці. Водночас більшість праць присвячено промисловим, аграрним і малим підприємствам,

тоді як специфіка застосування грейдингу саме в банківській сфері, для якої характерні розгалужена мережа відділень, висока частка фахівців із подібними функціями та жорсткі кваліфікаційні вимоги, висвітлена фрагментарно, що актуалізує потребу адаптації методики до умов банку.

В основу більшості грейдингових систем покладено бально-факторний метод, найвідомішим різновидом якого є метод напрямних таблиць (Guide-Profile Method), запропонований Е. Хесм і Д. Первсом ще на початку 1950-х років [5]. Оцінювання посади здійснюється за трьома узагальненими групами факторів: знання та вміння (Know-How), розв'язання проблем (Problem Solving) і відповідальність (Accountability). Сума балів за факторами визначає «вагу» посади, на підставі якої посади об'єднують у грейди, а для кожного грейда встановлюють «вилку» окладу - діапазон між мінімальним і максимальним значенням базової винагороди. Переміщення працівника в межах вилки відбувається залежно від результативності, кваліфікації та стажу, що забезпечує диференціацію винагороди без перегляду структури грейдів [2].

Адаптація грейдингу до умов АТ КБ «ПриватБанк» передбачає віднесення типових категорій посад банку до відповідних грейдів за результатами факторного оцінювання та встановлення для кожного грейда діапазону винагороди. Орієнтовну структуру такої системи наведено в таблиці 1.

Запропонована логіка «фактор оцінювання → грейд → вилка винагороди» дає змогу банку, по-перше, забезпечити внутрішню справедливість оплати, оскільки розмір винагороди прямо пов'язується з об'єктивно оціненою складністю та відповідальністю посади; по-друге, підвищити прозорість для працівників, які бачать чіткі кар'єрно-зарплатні траєкторії та умови зростання доходу; по-третє, отримати інструмент керування фондом оплати праці, бо структура грейдів дозволяє планувати витрати на персонал і обґрунтовувати рівень винагороди для нових посад [2].

Таблиця 1

Орієнтовна структура грейдів та факторів оцінювання посад у банку

Грейд	Категорія посад банку	Ключові фактори оцінювання посади (метод Е. Хея)	Діапазон винагороди (вилка), коеф.
G1	Операційно-касові працівники, молодші спеціалісти	Базові знання; типові операції; обмежена зона відповідальності	1,00–1,30
G2	Спеціалісти фронт-офісу, менеджери з обслуговування клієнтів	Спеціальні знання; стандартні рішення; відповідальність за ділянку роботи	1,25–1,65
G3	Провідні спеціалісти, аналітики, фахівці бек-офісу	Поглиблені знання; нестандартні задачі; відповідальність за процес	1,55–2,10
G4	Керівники відділень та структурних підрозділів	Управлінські компетенції; складні рішення; відповідальність за підрозділ	2,00–2,80
G5	Керівники напрямів, топ-менеджмент	Стратегічні знання; унікальні рішення; відповідальність за результат банку	2,70–4,00

Джерело: складено автором на основі [1; 2] (значення вилок наведено в коефіцієнтах відносно мінімуму грейда G1 і має ілюстративний характер).

Грейдингова сітка також слугує основою для нарахування преміальних виплат і формування соціального пакета, інтегруючи матеріальне стимулювання в єдину систему [4].

Отже, грейдингова система оплати праці є дієвим механізмом диференціації винагороди персоналу банку, що поєднує об'єктивність оцінювання посад із прозорістю та гнучкістю компенсаційної політики. Її впровадження в АТ КБ «ПриватБанк» дозволяє усунути суб'єктивність традиційної тарифної моделі, посилити мотивацію працівників та оптимізувати фонд оплати праці. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням конкретної факторної шкали оцінювання банківських посад та економічним обґрунтуванням ефективності переходу на грейдингову модель.

Список використаних джерел:

1. Карп В. Менеджмент персоналу українських банків під час війни: нові підходи та стратегії. Економічний аналіз. 2024. Том 34. № 2. С. 348–359. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.348> (дата звернення: 14.03.2026).
2. Гуцаленко Л. В., Костюк А. О. Система грейдування – управлінський механізм мотивації праці. Ефективна економіка. 2019. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.11.6> (дата звернення: 12.03.2026).
3. Крамаренко А., Вишневська М. Застосування грейдингової системи оплати праці в digital-агенції. Економіка та суспільство. 2022. № 36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-14> (дата звернення: 12.03.2026).
4. Яшкіна Н. В. Грейдинг як сучасний метод оцінювання ефективності праці персоналу. Економіка та суспільство. 2018. № 17. С. 413–419. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-61> (дата звернення: 14.03.2026).
5. Hay E. N., Purves D. A new method of job evaluation: the guide-profile method. Personnel. 1954. Vol. 31, № 1. P. 72–80.

УДК 338.43:004

Білецька І.М.

д.е.н, професор, завідувач кафедри міжнародної економіки,
маркетингу і менеджменту Івано-Франківського
навчально-наукового інституту менеджменту
Західноукраїнського національного університету

ОСОБЛИВОСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ

Повномасштабна війна суттєво змінила умови функціонування аграрного сектору України. Руйнування виробничої та транспортної інфраструктури, тимчасова окупація окремих територій, мінунання сільськогосподарських угідь, дефіцит трудових ресурсів і нестабільність логістичних ланцюгів значно ускладнили діяльність аграрних підприємств. За таких умов особливого значення набуває впровадження сучасних цифрових технологій, які дозволяють забезпечити безперервність виробничих процесів, підвищити ефективність використання ресурсів, оперативно приймати управлінські рішення та мінімізувати негативний вплив воєнних ризиків.

Цифрова трансформація аграрних підприємств сьогодні виходить за межі окремих технологічних рішень і стає комплексним напрямом модернізації управління, виробництва та логістики. Використання систем GPS-моніторингу, безпілотних літальних апаратів, технологій точного землеробства, хмарних сервісів, автоматизованих систем управління підприємством та аналітики великих даних сприяє підвищенню продуктивності виробництва, оптимізації витрат і зміцненню конкурентних позицій аграрних підприємств навіть у кризових умовах.

Саме тому дослідження особливостей цифрової трансформації аграрних підприємств в умовах війни є актуальним як з наукової, так і з практичної точки

зору, оскільки дозволяє визначити основні напрями підвищення стійкості аграрного бізнесу в сучасних умовах.

В умовах воєнного стану цифрова трансформація стала одним із ключових інструментів забезпечення безперервності діяльності аграрних підприємств. Вона охоплює впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, автоматизацію виробничих процесів, використання цифрових платформ управління, інтелектуальних систем аналізу даних та інноваційних рішень для підвищення ефективності виробництва.

Особливої актуальності набули технології точного землеробства, що дозволяють здійснювати диференційоване внесення добрив, дистанційний контроль стану посівів, прогнозування врожайності та оптимізацію використання паливно-мастильних матеріалів. Використання GPS-навігації, геоінформаційних систем (GIS), супутникового моніторингу та безпілотних літальних апаратів забезпечує оперативний контроль за виробничими процесами навіть за умов обмеженого доступу до окремих земельних ділянок.

Не менш важливим напрямом цифрової трансформації є впровадження ERP- та CRM-систем, які дозволяють автоматизувати планування виробництва, облік матеріальних ресурсів, фінансовий контроль, управління персоналом і взаємодію з партнерами. Завдяки використанню хмарних сервісів керівники підприємств отримують можливість оперативно контролювати діяльність підприємства незалежно від місця перебування, що має особливе значення в умовах воєнних ризиків та релокації бізнесу.

Разом із перевагами цифрова трансформація аграрних підприємств в умовах війни супроводжується низкою викликів. Насамперед це значні фінансові витрати на впровадження сучасних цифрових рішень, недостатній рівень цифрових компетентностей персоналу, пошкодження телекомунікаційної інфраструктури, перебої з електропостачанням, а також зростання кількості кіберзагроз. Крім того, частина аграрних підприємств втратила доступ до

виробничих потужностей або була змушена працювати в умовах постійної загрози обстрілів, що суттєво ускладнює реалізацію довгострокових інвестиційних проєктів.

Таблиця 1

Особливості цифрової трансформації аграрних підприємств в умовах війни

Напрямок цифрової трансформації	Цифрові інструменти	Практичний ефект	Основні виклики в умовах війни
Цифровізація виробництва	Системи точного землеробства, GPS-навігація, GIS-технології	Рациональне використання ресурсів, підвищення врожайності, скорочення виробничих витрат	Мінування полів, обмежений доступ до земельних ділянок
Моніторинг посівів	Безпілотні літальні апарати, супутникові знімки, дистанційне зондування Землі	Оперативний контроль стану посівів, виявлення пошкоджень, прогнозування врожаю	Обмеження польотів, ризики втрати обладнання
Управління підприємством	ERP-, CRM-системи, електронний документообіг	Автоматизація бізнес-процесів, швидке прийняття управлінських рішень, оптимізація використання ресурсів	Пошкодження ІТ-інфраструктури, нестабільний доступ до Інтернету
Аналітичне забезпечення	Big Data, штучний інтелект, прогнозна аналітика	Прогнозування врожайності, оцінка виробничих ризиків, підтримка прийняття управлінських рішень	Недостатність якісних даних, потреба у кваліфікованих фахівцях
Логістика та збут продукції	Цифрові логістичні платформи, системи управління перевезеннями	Оптимізація маршрутів, скорочення логістичних витрат, підвищення оперативності постачання	Руйнування транспортної інфраструктури, блокування логістичних шляхів
Кібербезпека та збереження даних	Хмарні сервіси, резервне копіювання, системи кіберзахисту	Захист інформації, безперервність діяльності підприємства, дистанційний доступ до даних	Зростання кіберзагроз, ризик втрати інформації

Джерело: сформовано автором.

Попри це цифрові технології демонструють значний потенціал щодо підвищення ефективності аграрного виробництва. Використання систем аналізу великих даних (Big Data) та технологій штучного інтелекту дає змогу прогнозувати врожайність, оцінювати стан ґрунтів, оптимізувати структуру посівних площ, прогнозувати ризики виникнення захворювань рослин та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення. Водночас цифрові платформи сприяють прозорості бізнес-процесів, підвищують якість управлінського обліку та забезпечують більш ефективне використання матеріально-технічних ресурсів.

Перспективним напрямом розвитку аграрного сектору є інтеграція цифрових технологій із концепцією сталого розвитку. Використання елементів точного землеробства дозволяє зменшити споживання мінеральних добрив, засобів захисту рослин, водних та енергетичних ресурсів, що позитивно впливає як на економічну ефективність підприємства, так і на екологічну безпеку виробництва. Одночасно цифровізація сприяє підвищенню прозорості діяльності підприємств, що набуває особливого значення в процесі інтеграції України до європейського економічного простору.

Таким чином, цифрова трансформація аграрних підприємств сьогодні виступає не лише інструментом технологічного оновлення, а й важливим чинником підвищення стійкості аграрного бізнесу до кризових явищ. Впровадження сучасних цифрових рішень дозволяє оперативніше реагувати на зміни зовнішнього середовища, забезпечувати безперервність виробничої діяльності та формувати нові конкурентні переваги в умовах воєнної економіки.

Цифрова трансформація аграрних підприємств є одним із ключових напрямів забезпечення їх ефективного функціонування в умовах війни. Вона сприяє автоматизації виробничих процесів, підвищенню якості управлінських рішень, оптимізації використання ресурсів та зміцненню конкурентоспроможності підприємств. Незважаючи на значні виклики, пов'язані

з воєнними ризиками, фінансовими обмеженнями, дефіцитом кадрів і кіберзагрозами, впровадження цифрових технологій дозволяє аграрним підприємствам швидше адаптуватися до змін зовнішнього середовища та підтримувати стабільність виробництва.

Подальший розвиток цифрової трансформації аграрного сектору має ґрунтуватися на розширенні використання технологій точного землеробства, штучного інтелекту, аналітики великих даних, цифрових платформ управління та сучасних інформаційних систем. Це сприятиме підвищенню економічної ефективності аграрних підприємств, зміцненню продовольчої безпеки України та створенню передумов для сталого післявоєнного відновлення аграрної економіки.

Список використаних джерел:

1. Крисанов Д.Ф. Агропродовольчі ланцюги: ключові проблеми створення та розбудови. Економіка і прогнозування. 2017. № 1. С. 72–91.
2. Підтримка аграрного сектора в системі державного регулювання економіки : навч. посіб. / О.М. Бородіна, Ю.М. Лопатинський, І.В. Прокопа та ін. ; за ред.: О.М. Бородіної, Ю.М. Лопатинського ; Нац. акад. наук України, Ін-т економіки та прогнозування. Чернівці : ЧНУ ім. Ю.Федьковича, 2009. 280 с.
3. Руденко М.В. Технології цифрової трансформації сільськогосподарських підприємств Агросвіт. 2019. № 23. С. 8–18.
4. Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text>.
5. Стратегія сталого розвитку України до 2030 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://cutt.ly/rVIKw5I>.

6. Україна нарощує обсяги експорту: кукурудза майже зрівнялася з показником реалізації пшениці [Електронний ресурс]. Режим доступу : <https://cutt.ly/uVIKilA>.
7. Цифровізація економіки України: трансформаційний потенціал : монографія / В.П. Вишневський, О.М. Гаркушенко, С.І. Князєв та ін. ; НАН України, Інститут економіки промисловості. Київ : Академперіодика, 2020. 188 с.
8. Bartje J. The top 10 IoT application areas – based on real IoT projects [Electronic resource]. – Access mode : <https://iot-analytics.com/top-10-iot-project-application-areas-q3-2016/>.
9. Celeste A. What is AgTech and Why is it Important? [Electronic resource]. – Access mode : <https://bitwiseindustries.com/blogs/category-blog-agtech/>.
10. Kumar S. Internet of Things is a revolutionary approach for future technology enhancement: a review. Journal of Big data. – 2019. – Vol. 6, № 1 [Electronic resource]. – Access mode : <https://cutt.ly/9VIKfic>.
11. MILITARY TOURISM AS A MECHANISM FOR REVITALIZING DEOCCUPIED RURAL TERRITORIES OF UKRAINE Zamkova, I., Romaniuk, I., Zhosan, H., Matskiv, H., Bodnar, O. Research for Rural Development, 40, pp. 474-480. DOI: 10.22616/RRD.31.2025.063
12. Standish R. Could The War In Ukraine Trigger A Global Food Crisis? [Electronic resource]. – Access mode : <https://www.rferl.org/a/ukraine-war-global-food-crisis/31773161.html>.

Бойко Л.О.

*доцент, кандидат сільськогосподарських наук,
Херсонський державний аграрно-економічний університет,
м. Кропивницький, Україна*

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МІСЬКОГО АГРОБІЗНЕСУ: SMART- ФЕРМИ

Сучасні урбанізаційні процеси призводять до зростання попиту на локальні, безпечні та екологічні продукти харчування. На сьогодні традиційні агропродовольчі системи стикаються з викликами логістики, змінами клімату та дефіциту земельних ресурсів [1]. У цьому контексті міський агробізнес і smart-ферми стають перспективним напрямом розвитку аграрного сектору. Війна суттєво трансформувала українське сільське господарство. Якщо раніше пріоритетом агровиробників була максимізація врожайності, то нині ключовими орієнтирами стали зниження собівартості продукції та підвищення ефективності виробництва в умовах підвищених ризиків.

Розумне фермерство (smart farming) є сучасним і швидко зростаючим напрямом аграрного сектору, який передбачає використання інноваційних технологій для підвищення ефективності та екологічної сталості агровиробничих процесів. У межах міських екосистем smart farming набуває особливого значення, оскільки дозволяє забезпечувати міське населення екологічно чистою продукцією та зменшує залежність від постачання сільськогосподарської продукції з віддалених сільських територій [2].

У контексті урбанізованого середовища smart farming може реалізовуватися через різні економічні моделі, адаптовані до специфіки міського простору та потреб продовольчої безпеки міських громад. Зокрема, до таких моделей належать гідропоніка та аквапоніка - безґрунтові технології вирощування рослин із використанням поживних водних розчинів. Гідропоніка передбачає вирощування

рослин у спеціальних системах, де коренева система знаходиться у водному середовищі з розчиненими поживними речовинами. Аквапоніка поєднує гідропоніку з рибництвом, утворюючи замкнену екосистему: відходи життєдіяльності риб використовуються як природне добриво для рослин, а рослини, у свою чергу, очищують воду для риб. Попри значний потенціал, smart-ферми мають низку обмежень: високі початкові інвестиції; значні енергетичні витрати; недостатня нормативно-правова база; обмежена обізнаність споживачів; потреба у кваліфікованих кадрах.

Не зважаючи на певні недоліки, Smart-ферми є перспективним інструментом трансформації міського агробізнесу, оскільки забезпечують поєднання інноваційних технологій, екологічної безпеки та економічної ефективності виробництва. Їх впровадження буде сприяти раціональному використанню ресурсів, підвищенню рівня продовольчої безпеки міст і формуванню стійких локальних продовольчих систем. Водночас подальший розвиток міського агробізнесу потребує активної інтеграції цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту для оптимізації виробничих процесів і підвищення врожайності, використання відновлюваних джерел енергії, створення міських продовольчих кластерів та підтримки інноваційних стартапів у сфері AgriTech. Важливу роль у масштабуванні smart-ферм відіграватимуть державні та муніципальні програми, спрямовані на стимулювання інноваційної діяльності та забезпечення сталого розвитку міських агропродовольчих систем.

Список використаних літературних джерел

1. Drebot, O., Boiko, M., Petrukha, N., Honcharenko, I., & Kolomiets, Y. (2026). Climate Risk Intelligence and Sustainable Rural Competitiveness: A Strategic Framework For Climate-Resilient Territorial Development. *Journal of Sustainable Competitive Intelligence*, 16, e0641. <https://doi.org/10.37497/eagleSustainable.v16i.641>
2. Shebanin, V., Kormyshkina, I., & Drobitko, A. (2025). Economic models of smart farming integration into urban ecosystems. *Scientific Horizons*, 28(7), 136-148. <https://doi.org/10.48077/scihor7.2025.136>

Бойко Л. О.

к.с.-г.н., доцент кафедри підприємництва, обліку та фінансів

Геріна Кіра

здобувачка вищої освіти, спеціальність D7 Торгівля

Херсонський державний аграрно-економічний університет

м. Кропивницький, Україна

АДАПТАЦІЯ БІЗНЕСУ ДО КРИЗОВИХ УМОВ

Криза в підприємстві є складним соціально-економічним явищем, що характеризується погіршенням фінансових результатів діяльності підприємств, зниженням рівня попиту, порушенням господарських зв'язків та зростанням ризиків ведення бізнесу. В умовах сучасної економіки України кризові явища набули системного характеру, що зумовлено як внутрішніми, так і зовнішніми факторами, зокрема військовими діями, макроекономічною нестабільністю та трансформаційними процесами в економіці.

За результатами аналітичних досліджень, близько 82% українських підприємств зазнали ускладнень у веденні господарської діяльності, тоді як лише приблизно 10% суб'єктів господарювання відзначили покращення умов функціонування. Це свідчить про масштабність кризових процесів та їхній системний вплив на бізнес-середовище України. Така ситуація формує нові виклики для підприємців, змушуючи їх не лише реагувати на негативні зміни, а й активно шукати нові можливості для розвитку [1].

Додатково варто зазначити, що значна частина державного сектору економіки демонструє низький рівень ефективності: приблизно 41% державних підприємств залишаються збитковими, що вказує на наявність структурних дисбалансів, недосконалість системи управління та недостатню адаптивність до змін ринкового середовища. Це підкреслює необхідність реформування системи

управління державними активами та впровадження сучасних підходів до менеджменту.

Важливим аспектом є також психологічний стан суб'єктів підприємницької діяльності. За результатами соціологічних опитувань, 52% підприємців висловлюють занепокоєння щодо можливості настання економічної кризи, тоді як 68% - щодо фінансових зобов'язань і ризику втрати платоспроможності. Таким чином, психологічний фактор виступає суттєвим елементом, що впливає на прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. Постійний стрес, нестабільність та обмеженість ресурсів змушують підприємців діяти більш обережно, що іноді стримує розвиток бізнесу [2].

Макроекономічні показники також підтверджують наявність глибокої кризи. Зокрема, за оцінками експертів, валовий внутрішній продукт України скоротився майже на третину внаслідок впливу воєнних дій та економічних потрясінь. Це призвело до загального зниження ділової активності, скорочення інвестицій та зменшення обсягів виробництва. Водночас спостерігається зміна структури економіки, де пріоритет отримують більш гнучкі та швидко адаптовані галузі.

Окремою проблемою виступає кадрова криза. За оцінками фахівців, Україна втратила до 40% працездатного населення, а близько 5,6 млн осіб перебувають за кордоном. Це суттєво ускладнює функціонування підприємств, оскільки знижується доступність трудових ресурсів, підвищується навантаження на наявний персонал та зростають витрати на оплату праці. У таких умовах підприємства змушені змінювати підходи до управління персоналом, впроваджувати нові форми зайнятості та підвищувати продуктивність праці [3].

У сучасних умовах господарювання підприємницька діяльність функціонує в середовищі підвищеної турбулентності, що вимагає переосмислення традиційних підходів до управління бізнесом. Криза перестає

бути тимчасовим явищем і дедалі більше набуває ознак постійного стану економічної системи. У таких умовах ключовою компетенцією підприємства стає не лише здатність до зростання, а передусім здатність до виживання та адаптації. Адаптація бізнесу до кризових умов передбачає комплексну трансформацію внутрішніх процесів підприємства, що охоплює фінансову, організаційну, кадрову та інноваційну складові. Важливою характеристикою сучасного підприємства є його гнучкість, тобто здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, змінювати бізнес-моделі, канали збуту та структуру витрат.

Одним із ключових напрямів адаптації є перегляд фінансової політики підприємства. В умовах нестабільності особливого значення набуває управління ліквідністю, оптимізація грошових потоків та зниження фінансових ризиків. Підприємства змушені відмовлятися від довгострокових ризикованих інвестицій на користь більш гнучких рішень, що забезпечують швидку віддачу. Водночас важливим інструментом стає формування фінансових резервів, які дозволяють пом'якшити наслідки кризових явищ.

Не менш важливим є питання диверсифікації діяльності. У кризових умовах підприємства, які орієнтуються на один ринок або один вид продукції, стають більш вразливими. Розширення асортименту, вихід на нові ринки, зокрема міжнародні, а також використання альтернативних каналів збуту, таких як електронна комерція, дозволяє зменшити залежність від окремих факторів ризику та забезпечити стабільність доходів. Особливу роль у процесі адаптації відіграє цифровізація бізнесу. Впровадження сучасних інформаційних технологій дозволяє підвищити ефективність управління, скоротити витрати та забезпечити безперервність діяльності навіть в умовах обмежень. Онлайн-платформи, автоматизація бізнес-процесів, використання CRM- та ERP-систем стають не просто конкурентною перевагою, а необхідною умовою функціонування підприємства в кризових умовах.

Кадрова політика підприємств також зазнає суттєвих змін. В умовах дефіциту трудових ресурсів особливого значення набуває збереження ключових працівників, підвищення їхньої мотивації та розвиток професійних компетенцій. Все більшого поширення набувають дистанційна робота, гнучкий графік та залучення фахівців на умовах аутсорсингу. Інвестиції у людський капітал стають стратегічно важливими для довгострокової стійкості бізнесу.

Крім того, важливим напрямом адаптації є вдосконалення системи управління підприємством. У кризових умовах традиційні ієрархічні структури часто виявляються недостатньо ефективними, оскільки вони уповільнюють процес прийняття рішень. Натомість актуальними стають більш гнучкі, децентралізовані моделі управління, що передбачають делегування повноважень та підвищення автономності підрозділів. Суттєвим фактором успішної адаптації є розвиток антикризового менеджменту. Це передбачає не лише реагування на вже існуючі проблеми, а й прогнозування можливих загроз, аналіз ризиків та формування стратегій їх мінімізації. Підприємства, які впроваджують системи ризик-менеджменту, здатні швидше адаптуватися до змін та зберігати стабільність навіть у складних умовах[4].

Важливу роль у підтримці бізнесу відіграє держава. Ефективна державна політика може значно зменшити негативний вплив кризових явищ через податкові стимули, фінансову підтримку, спрощення регуляторних процедур та розвиток інфраструктури. У сучасних умовах особливого значення набуває партнерство між державою та бізнесом, яке сприяє відновленню економіки та створенню сприятливого підприємницького середовища.

Таким чином, сучасні кризові умови в Україні мають комплексний характер і охоплюють фінансову, виробничу, соціальну та управлінську сфери діяльності підприємств. Це вимагає від суб'єктів господарювання високого рівня адаптивності, впровадження антикризових стратегій та активного використання інноваційних інструментів управління. Криза в підприємстві є

багатофакторним явищем, що має значний вплив на всі аспекти функціонування бізнесу. Аналіз статистичних даних свідчить про те, що більшість підприємств в Україні функціонують в умовах підвищеного ризику, що зумовлено як макроекономічними, так і внутрішніми чинниками.

Перспективи розвитку підприємництва в Україні безпосередньо залежать від здатності бізнесу швидко адаптуватися до нових умов, використовувати інноваційні підходи та ефективно управляти ресурсами. Саме адаптивність стає ключовим фактором конкурентоспроможності підприємств у сучасному економічному середовищі.

Список використаних джерел:

1. UNIAN. Криза в Україні: український бізнес зіткнувся зі складнощами. URL: https://www.unian.ua/economics/finance/kriza-v-ukrajini-ukrajinskiy-biznes-zitknuvsya-zi-skladnoshchami-novini-ukrajina-11237972.html?utm_source
2. UNIAN. Державні підприємства: частка збиткових підприємств. URL: https://www.unian.ua/economics/other/kriza-derzhavnoji-vlasnosti-eksperti-porahuvali-yaki-derzhavni-pidpriyemstva-u-minusah-13015362.html?utm_source
3. UNIAN. Бізнес і страх економічної кризи. URL: https://www.unian.ua/economics/finance/kriza-v-ukrajini-bilshist-ukrajinskogo-biznesu-bojitsya-ekonomichnoji-krizi-novini-ukrajina-11172206.html?utm_source
4. UNIAN. Економіка України в умовах війни. URL: https://www.unian.ua/economics/energetics/viyna-v-ukrajini-ekonomika-ukrajini-perezvivaye-naygirshu-krizu-za-ostanni-chotiri-roki-novosti-segodnya-amp-13295784.html?utm_source

Боліла С.Ю.,

*кандидат сільськогосподарських наук,
доцент, доцент кафедри менеджменту маркетингу та інформаційних
технологій, Херсонський державний аграрно-економічний університет, м.
Кропивницький – Херсон , Україна*

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВИХ ВИКЛИКІВ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ СПОЖИВАЧІВ

Військові виклики суттєво трансформували умови функціонування українського бізнесу та вплинули на систему управління продажами. Підприємства змушені адаптуватися до нестабільного економічного середовища, змін у поведінці споживачів, порушення логістичних ланцюгів, скорочення платоспроможного попиту та високого рівня невизначеності.

У таких умовах ключовим завданням компаній стає не лише забезпечення обсягів реалізації продукції, а й формування довгострокової лояльності клієнтів через підвищення рівня довіри, соціальної відповідальності та клієнтоорієнтованості.

Сучасні тенденції в управлінні продажами свідчать про перехід від традиційних моделей стимулювання збуту до більш гнучких та адаптивних механізмів взаємодії зі споживачами. Одним із головних напрямів є цифровізація процесів продажу. Через безпекові ризики та зміну споживчих звичок значна частина комунікацій перейшла в онлайн-середовище. Компанії активно використовують CRM-системи, соціальні мережі, чат-боти, маркетплейси та мобільні застосунки для підтримання постійного контакту з клієнтами. Це дозволяє не лише оперативно реагувати на потреби споживачів, а й персоналізувати пропозиції відповідно до їхніх очікувань.

В умовах війни суттєво зростає значення емоційного чинника у формуванні споживчої поведінки. Покупці дедалі частіше обирають бренди, які демонструють соціальну відповідальність, підтримують Збройні Сили України, допомагають внутрішньо переміщеним особам та дотримуються принципів етичного бізнесу. Таким чином, продажі стають не лише економічним, а й соціальним процесом. Формування позитивного іміджу компанії сприяє зміцненню довіри та підвищенню рівня лояльності споживачів [1, с. 56].

Однією з важливих тенденцій є розвиток клієнтоорієнтованого підходу в управлінні продажами. У кризових умовах споживачі очікують від бізнесу не агресивної реклами, а підтримки, чесності та відкритості, що викликає більшу довіру зі сторони покупців. Підприємства, які забезпечують якісне обслуговування, швидку комунікацію та гнучкі умови співпраці, отримують конкурентні переваги.

Особливої актуальності набувають програми лояльності, що передбачають бонуси, персональні знижки, накопичувальні системи та індивідуальні пропозиції для постійних клієнтів. Такі інструменти дозволяють утримувати споживачів навіть за умов економічної нестабільності [2, с. 114].

Суттєво змінюється і сама структура продажів. Споживачі стали більш раціональними у прийнятті рішень щодо купівлі товарів і послуг. Вони орієнтуються насамперед на співвідношення ціни та якості, надійність бренду та доступність продукції. За результатами сучасних досліджень, значна частина українців готова змінювати бренди через підвищення цін або перебої з постачанням товарів. Водночас споживачі демонструють високий рівень прихильності до компаній, які стабільно забезпечують доступність продукції та підтримують якісний сервіс [3].

Управління продажами в умовах воєнного стану також характеризується посиленням ролі антикризового менеджменту. Підприємства змушені швидко

адаптувати канали збуту, оптимізувати витрати, змінювати асортимент продукції та перебудовувати логістичні процеси.

Важливим фактором стає оперативність управлінських рішень та здатність компанії підтримувати безперервність діяльності. Бізнес активно впроваджує гібридні моделі продажів, поєднуючи онлайн- та офлайн-формати обслуговування клієнтів. Такий підхід дозволяє зменшити ризики та забезпечити стабільний рівень продажів навіть у складних умовах [4, с. 92].

Ще однією тенденцією є розвиток соціально-етичного маркетингу. Українські компанії дедалі частіше інтегрують благодійні ініціативи у власні стратегії продажів. Частина прибутку спрямовується на підтримку армії, гуманітарні потреби або відновлення постраждалих територій. Для споживачів важливим стає не лише сам товар, а й суспільна позиція бренду. Саме тому підприємства, які демонструють прозорість та соціальну активність, формують більш стійкі емоційні зв'язки зі своїми клієнтами [5, с. 37].

В умовах воєнних викликів особливого значення набуває ефективна комунікаційна політика. Інформаційна відкритість, регулярне інформування споживачів про зміни в роботі компанії, доступність сервісу та чесність у взаємодії є важливими складовими формування довіри. Негативний вплив на лояльність можуть мати необґрунтоване підвищення цін, порушення термінів доставки або недостатня увага до потреб клієнтів

Саме тому підприємства мають будувати комунікацію на принципах відповідальності та взаємної поваги.

Крім того, сучасне управління продажами передбачає активне використання аналітичних інструментів для прогнозування попиту та оцінки поведінки споживачів. Використання великих масивів даних дозволяє компаніям визначати зміни у споживчих перевагах та оперативно адаптувати маркетингові стратегії. В умовах нестабільності це забезпечує більш ефективне планування продажів та підвищує результативність взаємодії з клієнтами.

Отже, військові виклики суттєво вплинули на трансформацію системи управління продажами в Україні. Основними тенденціями стали цифровізація бізнес-процесів, розвиток клієнтоорієнтованості, соціально-етичного маркетингу, антикризового менеджменту та персоналізованих комунікацій. Формування лояльності споживачів у сучасних умовах базується не лише на цінових перевагах, а й на довірі до бренду, його соціальній відповідальності та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, саме комплексне поєднання економічних, комунікаційних і соціальних інструментів забезпечує підприємствам можливість збереження конкурентоспроможності та стійкого розвитку в умовах воєнного стану та є основою для побудови післявоєнних стратегій українського бізнесу.

Список використаних джерел

1. Бойко Р., Андрушкевич З. Трейд-маркетинг як інструмент рекламного менеджменту та управління лояльністю споживачів. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 4. С. 54-59. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.54.59>.
2. Пилипенко, О. С. Стратегічні переваги впровадження програм лояльності щодо підвищення рентабельності маркетингових інвестицій вітчизняних підприємств. *Економічний простір*. 2021. № 170. С. 43-48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/170-8>.
3. Лояльність українців до брендів у 2026 році: дослідження Kantar Ukraine // MMR. 2026. URL: <https://mmr.ua/news/marketyng/loyalnist-ukrayincziv-do-brendiv-u-2026-rocz-doslidzhennya-kantar-ukraine/>. (дата звернення: 24.05.2026).
4. Селезньова О. О. Аспекти формування адаптивної системи управління маркетинговою діяльністю підприємств в умовах воєнного стану. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління* : зб. наук. пр. Одеса : Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечникова. 2025. Т. 24. Вип. 2. (60). С. 165-177. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.2\(60\).341090](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.2(60).341090).
5. Устік Т., Колодненко Н. Запровадження маркетингових інструментів для підвищення лояльності клієнтів. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 326(1) С. 208-214. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-34>.

Боровік Л.В.

д.е.н., професор кафедри економіки, підприємництва та

економічної безпеки

Херсонський національний технічний університет

м. Хмельницький, Україна

ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

У сучасних умовах глобалізації та стрімкої технологічної трансформації інноваційне підприємництво стає ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності як окремих компаній, так і національних економік. Світовий ринок дедалі більше орієнтується не на обсяг ресурсів, а на здатність створювати, комерціалізувати та масштабувати інновації. Актуальність проблеми підсилюється тим, що поодинокі державні ініціативи або грантові програми без системної інтеграції в цілісну інноваційну екосистему мають лише фрагментарний ефект. Усунення інституційних та фінансових бар'єрів на шляху до створення доданої вартості через знання, бренди та цифрові мережі є нагальною потребою для забезпечення конкурентоспроможності держави.

Питання інноваційного розвитку та ролі підприємництва у забезпеченні стійкого зростання досліджували такі класики та сучасні вчені як Й. Шумпетер, П. Друкер, М. Портер, а серед вітчизняних фахівців — представники шкіл економічної безпеки та цифровізації. Більшість авторів погоджуються, що інноваційний ефект реалізується через три канали: технологічний (процеси), ринковий (диференціація) та інституційний (інфраструктура).

Теоретичні основи взаємозв'язку між інноваціями та конкурентоспроможністю були закладені ще в працях Й. Шумпетера (Schumpeter, 1934 [1]), який розглядав підприємця як рушійну силу економічного розвитку через «творче руйнування». Цей підхід став основою для сучасних

досліджень інноваційного підприємництва, що акцентують увагу на здатності бізнесу створювати нові ринки та продукти, змінюючи структуру галузей.

Подальший розвиток ідей отримали в концепції ресурсно-орієнтованого підходу (Resource-Based View), яка пояснює конкурентні переваги унікальними нематеріальними активами підприємства, зокрема знаннями, технологіями та інноваційними компетенціями (Barney, 1991[2]; Teece, 1997 [3]).

Теоретичне підґрунтя дослідження базується на міждисциплінарному поєднанні концепцій інноваційного розвитку, підприємництва та конкурентоспроможності. Інноваційне підприємництво розглядається як рушійна сила створення нової вартості через поєднання знань, технологій і підприємницьких навичок, що забезпечує сталу перевагу на міжнародних ринках.

Світова практика свідчить, що рівень конкурентоспроможності національних економік прямо залежить від масштабів і якості інноваційного підприємництва. Згідно з Global Innovation Index (WIPO, 2024), до п'ятірки лідерів входять Швейцарія, Швеція, США, Сінгапур і Нідерланди. Високі показники цих країн пояснюються системним поєднанням трьох чинників: розвиненої дослідницької інфраструктури, сприятливого підприємницького середовища та доступу до венчурного капіталу.

Особливий інтерес становлять держави, які за короткий період пройшли шлях від індустріальної до інноваційної економіки. Такі приклади, як Ізраїль, Південна Корея та Естонія, демонструють, що державна політика, орієнтована на підтримку стартапів, освіти та технологічного трансферу, здатна забезпечити швидке зростання конкурентоспроможності.

Україна має значний науково-технічний потенціал, проте його комерціалізація залишається обмеженою. Згідно з даними WIPO (2024), країна посідає 55 місце серед 132 країн за Індексом глобальних інновацій. Основні проблеми полягають у низькому рівні інвестицій у дослідження та розробки

(менше 1% ВВП), нестабільності фінансового середовища, слабкій системі трансферу технологій і недостатній участі приватного сектору у фінансуванні інновацій [4].

Водночас спостерігається позитивна динаміка у сфері IT-підприємництва: українські стартапи (Grammarly, Preply, Ajax Systems, Reface) успішно виходять на глобальний ринок, демонструючи високий рівень інноваційності та конкурентоспроможності. Важливу роль відіграють програми міжнародної співпраці (EU4Digital, Horizon Europe) та створення інноваційних хабів, зокрема UNIT.City у Києві. Для країн з перехідною економікою (зокрема України) існують реальні шанси значного прогресу, якщо спрямувати ресурси на комерціалізацію наукових розробок, створення доступного фінансування ранніх стадій і розвиток цифрової інфраструктури. Існуючі успішні приклади (IT-стартапи) свідчать про наявність базового потенціалу. Політика має бути багатовимірною і гнучкою. Одні лише податкові пільги чи гранти не дадуть стабільного результату — потрібні також заходи щодо освіти, права інтелектуальної власності, ринкових стимулів та міжнародної інтеграції.

Список використаних джерел

1. Schumpeter J. A., Opie R. (перекл.) (1934). The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle. Cambridge, MA: Harvard University Press.
2. Barney J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99–120.
3. Teece D. J. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 18(7), 509–533.
4. Боровік Л.В., Танклевська Н.С. Інновації як фактор розвитку національної економіки. Науковий вісник львівської академії. Серія: Економіка, менеджмент та право. 2023. Вип. 8. С. 41-47 <https://fmnzb.sfa.org.ua/potochnyj-vypusk/> DOI <https://doi.org/10.33251/2707-8620-2023-8-41-47>

Бразілій Н.М.

к.е.н., доцент,

доцент кафедри обліку, аналізу і оподаткування,

Черкаський державний технологічний університет,

м. Черкаси, Україна

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ПОДАТКОВОГО ОБЛІКУ: ВИКЛИКИ, ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ В КОНТЕКСТІ SMART-ЕКОНОМІКИ

Актуальність дослідження цифрової трансформації системи податкового обліку зумовлена глобальними процесами цифровізації економіки та формуванням smart-економіки, що передбачає активне використання цифрових технологій, великих даних, штучного інтелекту та автоматизованих інформаційних систем у державному управлінні, зокрема у сфері податкового адміністрування. Сучасні дослідження підтверджують, що цифрова трансформація податкових систем стає одним із ключових напрямів модернізації державного фінансового управління та підвищення ефективності податкового обліку. Цифровізація податкового адміністрування сприяє підвищенню прозорості фіскальної системи, зниженню адміністративних витрат та зміцненню довіри бізнесу до державних інституцій. Розвиток електронних сервісів податкової адміністрації України, таких як електронний кабінет платника, мобільні податкові додатки та інтеграція з державними цифровими платформами, є ключовими тенденціями цифрової трансформації податкової системи у 2022–2026 роках [1]. Крім того, сучасні наукові дослідження підкреслюють, що цифрова трансформація податкових систем є одним із ключових напрямів реформування фінансової системи держави, оскільки вона забезпечує автоматизацію податкового обліку, покращення контролю за податковими надходженнями та зниження рівня тіньової економіки.

Цифровізація податкової та митної систем виступає важливим інструментом підвищення ефективності державного управління та розвитку цифрової економіки [2].

Важливим аспектом актуальності теми є інтеграція України до європейського цифрового простору. Цифрова трансформація податкового адміністрування є необхідною умовою євроінтеграції України та адаптації до міжнародних стандартів електронного урядування, що передбачає розвиток електронного декларування, електронних платежів та цифрової комунікації між державою і платниками податків. Окрім цього, новітні дослідження 2025 року акцентують увагу на формуванні нової моделі взаємодії держави і платників податків у цифровому середовищі. Цифровізація податкової системи трансформує традиційні фіскальні відносини у партнерські, підвищує рівень довіри та забезпечує більш ефективне управління податковими процесами [2, 3].

Міжнародні дослідження також підтверджують актуальність теми. Більшість податкових адміністрацій світу активно впроваджують цифрові платформи, аналітику великих даних та автоматизовані системи контролю, що визначає глобальні тенденції розвитку цифрових податкових систем [1]. Таким чином, актуальність дослідження цифрової трансформації системи податкового обліку визначається: ереходом до smart-економіки та цифрового державного управління; необхідністю підвищення ефективності податкового адміністрування; розвитком електронних податкових сервісів і автоматизації обліку; інтеграцією України до європейського цифрового простору; використанням сучасних технологій (Big Data, AI, blockchain) у податковому обліку; підвищенням прозорості та зниженням рівня тіньової економіки. Попри активний розвиток цифровізації податкової сфери, сучасні наукові дослідження свідчать про наявність низки системних проблем, які стримують ефективну цифрову трансформацію системи податкового обліку в умовах розвитку smart-економіки. Виявлення та вирішення цих проблем є необхідною умовою

підвищення ефективності податкового адміністрування та забезпечення сталого економічного розвитку. Цифрова трансформація системи податкового обліку є одним із ключових напрямів розвитку smart-економіки та модернізації державного управління. Однак процес цифровізації супроводжується низкою проблем організаційного, технологічного, нормативно-правового та фінансового характеру. Їх своєчасне виявлення та вирішення є важливою передумовою підвищення ефективності податкового адміністрування, забезпечення прозорості фінансових процесів та розвитку цифрової економіки. Основні проблеми цифрової трансформації системи податкового обліку та необхідність їх вирішення узагальнено в таблиці 1.

Таблиця 1

Основні проблеми цифрової трансформації системи податкового обліку та необхідність їх вирішення

№	Основні проблеми	Характеристика проблеми	Необхідність вирішення
1	Недостатній рівень цифрової інтеграції інформаційних систем	Фрагментарність інформаційних систем, відсутність єдиного інформаційного простору між податковими, митними, фінансовими та банківськими установами	Підвищення ефективності обміну даними та покращення податкового адміністрування
2	Низький рівень автоматизації податкового обліку	Часткова автоматизація процесів, значна частина операцій виконується вручну	Зменшення адміністративного навантаження та підвищення точності податкової звітності
3	Проблеми нормативно-правового забезпечення цифрової трансформації	Відставання нормативно-правової бази від розвитку цифрових технологій	Забезпечення правового регулювання цифрових процесів та стимулювання інновацій
4	Кібербезпека та захист податкових даних	Ризики кіберзагроз, витоку інформації та несанкціонованого доступу до баз даних	Підвищення безпеки даних та зміцнення довіри платників податків
5	Недостатній рівень цифрової компетентності користувачів	Недостатня цифрова грамотність працівників податкових органів та платників податків	Підвищення ефективності використання цифрових сервісів

6	Обмежене використання сучасних цифрових технологій	Недостатнє застосування Big Data, штучного інтелекту, blockchain та машинного навчання	Підвищення ефективності контролю та прогнозування податкових надходжень
7	Високі витрати на цифрову трансформацію	Значні фінансові витрати на впровадження цифрових технологій	Оптимізація витрат та прискорення цифрової трансформації

Подолання зазначених викликів сприятиме підвищенню ефективності податкового адміністрування, забезпеченню прозорості податкових процесів, зменшенню рівня тіньової економіки та покращенню інвестиційного клімату. Крім того, вирішення зазначених проблем є важливою умовою інтеграції України до європейського цифрового простору та розвитку smart-економіки й цифрової держави. Цифрова трансформація системи податкового обліку в умовах розвитку smart-економіки супроводжується низкою системних проблем, що стримують ефективність податкового адміністрування та впровадження цифрових технологій [3]. Для забезпечення ефективного функціонування цифрової податкової системи необхідним є комплексний підхід до вирішення наявних проблем, що передбачає впровадження технологічних, організаційних, нормативно-правових та інституційних заходів. Основні проблеми та шляхи їх вирішення узагальнено в таблиці 2.

Таблиця 2

Шляхи вирішення проблем цифрової трансформації системи податкового обліку

№	Основні проблеми	Шляхи вирішення	Очікувані результати
1	Фрагментарність інформаційних систем	Створення єдиної цифрової платформи; інтеграція державних реєстрів; впровадження API; розвиток міжвідомчої взаємодії	Підвищення ефективності обміну даними; зменшення дублювання інформації
2	Недостатній рівень автоматизації податкового обліку	Впровадження автоматизованих систем; використання RPA; автоматичне формування звітності; інтеграція з бухгалтерськими системами	Скорочення адміністративних витрат; підвищення точності обліку

3	Недосконалість нормативно-правового забезпечення	Оновлення законодавства; гармонізація з міжнародними стандартами; розвиток електронного документообігу	Правова визначеність цифрових процесів; прискорення цифровізації
4	Загрози кібербезпеці та захисту даних	Впровадження сучасних систем кіберзахисту; багаторівнева аутентифікація; аудит безпеки; використання blockchain	Підвищення безпеки даних; зміцнення довіри платників
5	Низький рівень цифрової компетентності	Навчання працівників; розвиток цифрової грамотності платників; створення освітніх платформ	Підвищення ефективності використання цифрових сервісів
6	Обмежене використання сучасних цифрових технологій	Впровадження Big Data; використання штучного інтелекту; аналітичні системи прогнозування	Підвищення ефективності податкового контролю
7	Високі витрати на цифрову трансформацію	Поетапне впровадження; державно-приватне партнерство; міжнародна технічна допомога	Оптимізація витрат; прискорення цифрової трансформації

Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності податкового адміністрування, забезпеченню прозорості податкових процесів та розвитку smart-економіки. У результаті це дозволить зміцнити фінансову систему держави, зменшити рівень тіньової економіки та підвищити рівень цифрової трансформації податкового обліку.

Список використаних джерел

1. Ганзюк С.М., Буднік Є.О. (2024), «Цифрова трансформація податкової системи України», Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету, вип. 2(9). DOI: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss2\(9\).319078pp104-110](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss2(9).319078pp104-110).
2. Сідляр, В. Герчаківський, С. та Косс, С. (2025), «Цифровізація податкового адміністрування в контексті підвищення ефективності оподаткування малого та середнього бізнесу», Світ фінансів, т. 4(81), с. 75-88, доступно за посиланням: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1747>
3. Омелян, В.П. (2025), "Регуляторний механізм цифрової трансформації податкового адміністрування", Таврійський науковий вісник, т. 3, с. 90-96. DOI: <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2025.3.11>.

Бречко Д.В., Царьков С.Е.

*аспіранти кафедри підприємництва, обліку та фінансів
Херсонський державний аграрно-економічний університет
м. Кропивницький, Україна*

УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ

Сучасний етап розвитку аграрного сектору України характеризується значними трансформаційними процесами, зумовленими соціально-економічними викликами, структурними змінами на ринку праці, демографічними зрушеннями та наслідками воєнних дій. Особливо гостро ці проблеми проявляються у сфері забезпечення аграрних підприємств трудовими ресурсами, оскільки сільське господарство традиційно залишається однією з найбільш трудомістких галузей національної економіки [2].

В умовах відновлення економіки України особливого значення набуває ефективне управління трудовими ресурсами аграрних підприємств, що є важливою передумовою забезпечення продовольчої безпеки держави, підвищення конкурентоспроможності аграрного виробництва та соціально-економічного розвитку сільських територій. Формування сучасних механізмів управління трудовими ресурсами має відбуватися з урахуванням нових викликів, пов'язаних із міграційними процесами, дефіцитом кваліфікованої робочої сили та потребою відновлення трудового потенціалу деокупованих територій [4, с. 144]. Трудові ресурси аграрних підприємств є основою функціонування сільськогосподарського виробництва та стратегічним фактором його сталого розвитку. Ефективність діяльності підприємств галузі значною мірою залежить від рівня забезпеченості персоналом, його професійної кваліфікації, мотивації та здатності адаптуватися до динамічних змін економічного середовища.

Сучасний ринок праці України стикається з депопуляцією сільських територій, міграцією, старінням кадрів та професійним дисбалансом. В аграрному секторі ці проблеми посилюються дефіцитом фахівців, здатних працювати в умовах цифровізації та модернізації виробництва [1, с. 15]. Додатковим викликом є наслідки воєнних дій: руйнування інфраструктури та значні втрати трудового потенціалу. Відновлення ринку, особливо на деокупованих територіях, потребує комплексних рішень для повернення фахівців, створення безпечних умов і стимулювання зайнятості населення.

Управління трудовими ресурсами аграрних підприємств у сучасних умовах повинно базуватися на стратегічному підході, що передбачає прогнозування кадрових потреб, формування ефективної системи мотивації, розвиток професійних компетенцій працівників та адаптацію персоналу до інноваційних технологій. Одним із ключових напрямів удосконалення цього процесу є цифровізація кадрової політики. Використання сучасних інформаційних систем дозволяє оптимізувати облік персоналу, здійснювати моніторинг продуктивності праці, планувати траєкторії професійного розвитку та підвищувати обґрунтованість управлінських рішень. Важливим інструментом розвитку трудового потенціалу є постійне підвищення кваліфікації працівників [3, с. 78]. Запровадження програм професійного навчання, стажування та активна співпраця з закладами вищої освіти сприятимуть формуванню сучасного кадрового резерву для аграрного сектору.

Особливої уваги потребує вдосконалення системи мотивації праці. В умовах дефіциту робочої сили аграрні підприємства мають формувати конкурентоспроможні умови праці, забезпечувати належні соціальні гарантії, впроваджувати матеріальні та нематеріальні стимули для залучення й утримання талановитих фахівців. Для відновлення ринку праці на деокупованих територіях доцільним є впровадження державних програм підтримки аграрного бізнесу, створення нових робочих місць, розвиток соціальної інфраструктури сільських

територій та стимулювання повернення працездатного населення до місць постійного проживання [2, с. 105].

Ефективне управління передбачає формування адаптивної кадрової політики, здатної швидко реагувати на зовнішні виклики та забезпечувати стабільність підприємств у кризових умовах. В умовах трансформації ринку праці України вирішальним для сталого розвитку агросектору є відновлення трудового потенціалу, особливо на деокупованих територіях. Пріоритетними напрямками підвищення ефективності управління визначено стратегічне планування, цифровізацію, розвиток професійного навчання, удосконалення мотивації та державну підтримку зайнятості. Реалізація цих заходів зміцнить конкурентоспроможність аграрних підприємств та забезпечить довгостроковий розвиток сільських територій

Список використаних джерел:

1. Гривківська О.В., Воляннюк В.В. Роль цифровізації у формуванні ресурсного потенціалу аграрних підприємств. *Трансформаційна економіка*. 2025. № 3 (12). С. 14–19. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-12-2>
2. Кирилов Ю.Є., Грановська В.Г. Напрями та пріоритети післявоєнного розвитку аграрного сектору економіки України. *Ефективна економіка*. 2023. № 1. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1013/1023>
3. Левчук К.О., Шестопалов О.І. Оцінка використання трудових ресурсів у контексті фінансових результатів підприємства. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2025. № 2 (11). С. 75–84. DOI: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2025iss2\(11\)](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2025iss2(11))
4. Ніколюк О.В., Левчук Ю.С., Бурлаков В.С. Актуальні проблеми управління трудовим потенціалом аграрних підприємств в умовах цифрових викликів. *Підприємництво та інновації*. 2024. № 30. С. 143–147. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/30.22>

Брик М. М.,
к.е.н., доцент
Нововолинський навчально-науковий
інститут економіки та менеджменту
Західноукраїнського національного університету
м. Нововолинськ, Україна

ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Аналіз як спосіб мислення та пізнання навколишнього світу використовується людством із давніх часів. Його витoki пов'язані з працями давньогрецьких філософів Платона та Арістотеля, які заклали основи теоретичного осмислення аналітичних процесів. У ХІХ столітті розвиток аналізу значно активізувався в Англії, Німеччині, Франції та інших європейських країнах. В Україні економічний аналіз почав активно розвиватися на початку ХХ століття, коли значна увага приділялася формуванню його теоретичних засад та вдосконаленню методичних підходів.

У сучасних умовах ринкової економіки економічний аналіз набуває особливого значення для діяльності підприємств. За його допомогою здійснюється оцінка фінансового стану суб'єкта господарювання, визначається рівень платоспроможності, ефективності та прибутковості діяльності. Крім того, економічний аналіз дозволяє своєчасно виявляти проблеми у функціонуванні підприємства, прогнозувати перспективи розвитку та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Незважаючи на значний рівень розвитку економічного аналізу як науки, він продовжує вдосконалюватися відповідно до сучасних умов господарювання. Розвиток ринкової економіки та зміни у фінансовій діяльності підприємств потребують подальшого оновлення методів і підходів до проведення економічного аналізу.

У сучасних умовах економічний аналіз виступає важливим інструментом удосконалення облікової, податкової, інвестиційної, кредитної та маркетингової політики підприємств. Водночас практичний досвід свідчить про те, що на багатьох підприємствах потенціал економічного аналізу використовується недостатньо повно для вирішення управлінських і фінансових завдань [1].

Розвиток сучасних інформаційних та комп'ютерних технологій створює нові можливості для вдосконалення оперативного аналізу діяльності підприємств. Оперативний аналіз являє собою систему постійного спостереження та оцінювання відхилень фактичних показників від запланованих або нормативних значень, визначення причин таких відхилень та їх можливих наслідків. Також він передбачає розроблення механізмів швидкого реагування на зміни у господарських процесах для забезпечення ефективної діяльності підприємства. Основною перевагою оперативного аналізу є його практична спрямованість, оскільки він дозволяє керівництву своєчасно впливати на господарські процеси та коригувати діяльність підприємства відповідно до поставлених цілей.

Економічний розвиток держави значною мірою залежить від рівня інвестиційної активності підприємств. У процесі здійснення інвестиційної діяльності підприємства стикаються з необхідністю вибору найбільш ефективних інвестиційних рішень з урахуванням виду інвестицій, вартості проекту, обмеженості фінансових ресурсів та рівня ризику. В умовах інфляції, розвитку фінансового ринку та розширення можливостей отримання економічних вигід від фінансових вкладень зростає потреба у ґрунтовному дослідженні інвестиційних можливостей і визначенні ефективності капітальних та фінансових інвестицій.

У зв'язку з цим особливої актуальності набувають методи аналізу та оцінки ефективності інвестиційних проєктів. Саме тому інвестиційний аналіз стає одним із перспективних напрямів економічного аналізу. Важливим завданням є

адаптація зарубіжного досвіду до умов української економіки та розроблення власних методичних підходів, які враховуватимуть особливості діяльності вітчизняних підприємств. У сучасних умовах ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від його здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Досягнення цього можливе завдяки впровадженню стратегічного управління, яке дозволяє забезпечити стабільний розвиток підприємства та підвищити його конкурентоспроможність. Стратегічний аналіз розглядається як важливий інструмент обґрунтування стратегічних управлінських рішень, який враховує внутрішній потенціал підприємства та вплив зовнішнього середовища при прогнозуванні можливих змін і ризиків. На сучасному етапі стратегічний аналіз є одним із напрямів розвитку економічного аналізу та активно вдосконалюється як у теоретичному, так і в практичному аспектах. Саме тому питання розвитку концепції стратегічного аналізу привертає значну увагу науковців і практиків [2].

Проведення стратегічного аналізу сприяє формуванню у керівників стратегічного мислення, що є основою ефективного стратегічного управління підприємством. Завдяки цьому підприємство отримує можливість своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати стабільний розвиток. Важливе значення у сучасних умовах також має маркетингова діяльність підприємств, яка орієнтується на потреби споживачів, підтримання конкурентоспроможності та ефективне функціонування на ринку. Це зумовлює необхідність розширення аналітичних досліджень, зміни їх цільової спрямованості та вдосконалення системи комплексного економічного аналізу.

Одним із найбільш ефективних видів аналізу господарської діяльності є функціонально-вартісний аналіз, який дозволяє виявляти резерви економії матеріальних, трудових і фінансових ресурсів у процесі виробництва продукції. В сучасних економічних умовах особливої актуальності набуває розширення використання функціонально-вартісного аналізу в системі управління

підприємством. Подальший розвиток функціонально-вартісного аналізу пов'язаний із впровадженням економіко-математичних методів та сучасних комп'ютерних технологій обробки інформації. Важливим напрямом є також узагальнення практичного досвіду застосування такого аналізу в різних галузях економіки з метою його вдосконалення та поширення. Для підвищення ефективності економічного аналізу на підприємствах доцільно формувати єдину інтегровану систему аналізу діяльності на всіх рівнях управління. Важливим елементом такої системи має стати розроблення прогнозів розвитку підприємства на основі виявлених тенденцій і закономірностей, а також створення обґрунтованої системи показників оцінки ефективності діяльності. Крім того, важливо забезпечити комплексний підхід до проведення економічного аналізу. Комплексний аналіз виступає важливою складовою інформаційної системи управління підприємством, сприяє обґрунтуванню управлінських рішень, здійсненню контролю за їх виконанням та виявленню внутрішніх резервів підвищення ефективності господарської діяльності [3].

Отже, економічний аналіз у сучасних умовах є динамічною системою, яка постійно вдосконалюється та розвивається. Основним завданням економістів є поєднання кращих традицій економічної науки із сучасними вітчизняними та зарубіжними підходами до аналізу. Використання ефективних методів економічного аналізу дозволяє сформувати дієвий інструмент для підвищення результативності діяльності підприємств, покращення управлінських рішень та забезпечення ефективного розвитку виробництва.

Список використаних джерел

1. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : Знання, 2019. 654 с.
2. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2017. 699 с.
3. Мних Є. В. Економічний аналіз : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 412 с.

Бурага М.С.

здобувач вищої освіти 4 курсу

Українська державна льотна академія

м. Кропивницький, Україна

АСМІ-ПОСЛУГИ ЯК ФУНДАМЕНТ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ПЕРЕВІЗНИКІВ НА ЄВРОПЕЙСЬКОМУ РИНКУ

Протягом останніх кількох років авіакомпанії АСМІ (Aircraft, Crew, Maintenance, and Insurance — літак, екіпаж, технічне обслуговування та страхування) перетворилися з нішевого операційного рішення на один із найшвидше зростаючих секторів світової авіації. Оскільки традиційні перевізники й надалі стикаються з операційним тиском, сезонними коливаннями попиту, затримками постачання літаків і постійною нестачею персоналу, дедалі більше авіакомпаній звертаються до АСМІ-провайдерів заради гнучкості та стабільності.

АСМІ розшифровується як «Літак, екіпаж, технічне обслуговування та страхування». Згідно з цією моделлю, авіакомпанія орендує не лише літак, а й експлуатаційну підтримку, необхідну для його польотів. Замість того, щоб зобов'язуватися до довгострокового розширення автопарку або поспіхових кампаній з набору персоналу, перевізники можуть швидко збільшити операційні потужності завдяки партнерствам АСМІ. Ця гнучкість зробила АСМІ критично важливою частиною сучасних авіаперевезень [1].

Оскільки авіакомпанії продовжують адаптуватися до економічної невизначеності, операційних збоїв, зростаючого попиту пасажирів та нестачі робочої сили, очікується, що АСМІ залишиться одним із секторів авіації, що найшвидше розвиваються. Замість того, щоб замінювати традиційних

перевізників, оператори АСМІ все більше інтегруються у глобальні стратегії авіакомпаній. Галузь рухається до більшої операційної гнучкості, і постачальники АСМІ відіграють центральну роль у забезпеченні цього [1]. Особливої актуальності набуває дослідження моделі АСМІ (оренда літака, екіпажу, технічне обслуговування та страхування). Згідно з даними галузевих аналітиків, європейський ринок АСМІ демонструє стійке зростання через дефіцит нових літаків та проблеми в ланцюгах поставок виробників (ОЕМ), що створює вікно можливостей для українських перевізників [2]. Наприклад, компанія SkyUp Airlines змогла переорієнтувати 70% своєї діяльності на АСМІ-контракти, забезпечивши не лише виживання бренду, а й значні податкові надходження до бюджету України — понад 1,1 млрд грн за період війни [3].

Основним результатом дослідження є підтвердження того, що модель АСМІ (оренда літака, екіпажу, технічне обслуговування та страхування) стала ключовим інструментом виживання українських авіакомпаній після закриття повітряного простору 24 лютого 2022 року [4]. SkyUp Airlines продемонструвала найвищу операційну стійкість: станом на кінець 2022 року компанія задіяла 11 з 12 своїх літаків на міжнародних ринках. Наразі 70% бізнесу компанії припадає на АСМІ-контракти в Європі. Авіакомпанія Windrose змогла розмістити частину флоту в Молдові для виконання рейсів за мокрим лізингом. Перевізнак Bees Airline, втративши сертифікат в Україні через відсутність флоту, трансформувався у новий румунський стартап під тим же брендом.

Результати діяльності SkyUp Airlines свідчать про успішну інтеграцію в світову авіаційну екосистему. Для розширення географії польотів компанія отримала мальтійський сертифікат експлуатанта (АОС), а також дозволи FAR129 (США) та FAOC (Канада) [3]. Це дозволило українському перевізнику працювати не лише в ЄС, а й на ринках Північної Америки та Азії. Компанія успішно пройшла зовнішні аудити європейських регуляторів (CAA) та

незалежних британських компаній, що підтвердило повну відповідність українських операційних стандартів міжнародним вимогам [5].

Затримки поставок літаків змінюють стратегію авіакомпаній: Затримки з поставками літаків від основних виробників також прискорили попит на АСМІ. Багато авіакомпаній, які планують розширення або програми оновлення флоту, зараз стикаються з неочікуваними затримками в отриманні нових літаків. Замість того, щоб скорочувати розклади або втрачати ринкові можливості, перевізники все частіше звертаються до операторів АСМІ для підтримки запланованих операцій. У багатьох випадках АСМІ перетворилася з короткострокового рішення для надзвичайних ситуацій на довгострокове стратегічне партнерство.

Економічна ефективність та операційна гнучкість: Експлуатація авіакомпанії є капіталомісткою. Володіння флотом, набір персоналу, навчання, страхування, технічне обслуговування та дотримання операційних вимог вимагають значних інвестицій. Саме тут і стає в нагоді АСМІ [1].

Використання АСМІ-послуг можна розглядати як прояв концепції динамічних спроможностей підприємства, яка передбачає здатність компанії швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, трансформувати бізнес-процеси та формувати нові конкурентні переваги. Для українських авіаперевізників АСМІ стала інструментом оперативної адаптації до кризових умов та механізмом інтеграції у міжнародний авіаційний ринок [2]. Крім того, АСМІ-модель є прикладом стратегічного аутсорсингу в системі управління ризиками, оскільки дозволяє авіакомпаніям забезпечувати операційну гнучкість, оптимізувати витрати та підтримувати стабільність діяльності без значного розширення власного флоту й персоналу [1].

АСМІ-модель як безальтернативний інструмент виживання. Перехід на модель АСМІ (мокрий лізинг) став ключовим стратегічним рішенням для українських авіакомпаній після повного закриття повітряного простору України 24 лютого 2022 року. Це дозволило перевізникам, таким як SkyUp, Windrose не

лише зберегти флот від простою та фізичного зносу, а й утримати кваліфікований персонал, забезпечити валютну виручку та підтримувати технічну готовність літаків. Приклад SkyUp Airlines демонструє унікальний досвід адаптивності: компанія змогла задіяти 11 з 12 своїх літаків на міжнародних ринках, працюючи з провідними європейськими партнерами (Wizz Air, Smartwings, Corendon Airlines тощо). Успішне проходження численних зовнішніх аудитів від міжнародних регуляторів (EASA, CAA) та отримання нових сертифікатів (FAR129 у США, FAOC у Канаді) підтвердило повну відповідність українських операційних стандартів найвищим світовим вимогам безпеки. Важливим результатом трансформації став вихід українських брендів на рівень повноцінних гравців європейського ринку. Створення дочірньої компанії з власним сертифікатом експлуатанта в ЄС (SkyUp MT) та розширення географії польотів на Азію та Африку свідчить про перетворення локального перевізника на оператора міжнародного масштабу. Попри глибоку фінансову кризу в галузі (загальний збиток авіатранспорту за 2022 рік склав 8,62 млрд грн), авіакомпанії, що трансформувалися, продовжують підтримувати економіку України. Зокрема, SkyUp Airlines сплатила понад 1,1 млрд грн податків до бюджету за період війни, що підкреслює важливість збереження галузі для повоєнного відновлення. АСМІ-послуги стали фундаментом операційної стійкості, дозволивши українським авіакомпаніям не лише вижити, а й вийти на новий якісний рівень інтеграції в європейську авіаційну екосистему, забезпечуючи валютну виручку та збереження критичної інфраструктури галузі. АСМІ дозволяє авіакомпаніям швидко масштабуватися без надмірного виділення ресурсів у довгостроковій перспективі. Для багатьох перевізників, особливо в Європі, АСМІ став важливою стратегією для підтримки надійності розкладу в періоди пікових поїздок.

Отже, АСМІ-послуги є важливим інструментом забезпечення операційної стійкості авіаперевізників в умовах сучасних кризових викликів. Використання моделі АСМІ дозволяє авіакомпаніям підтримувати безперервність діяльності,

оптимізувати витрати, зберігати кадровий потенціал та підвищувати конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

Список використаних джерел

1. Why ACMI Airlines Are Expanding Faster Than Traditional Carriers. URL: <https://mhcaviation.com/blog/why-acmi-airlines-are-expanding-faster-than-traditional-carriers> (дата звернення: 26.05.2026).
2. Flight Forward: Examining the ACMI Ecosystem in Europe. URL: <https://www.cirium.com/thoughtcloud/ascend-consultancy-weekly-team-perspective-flight-forward-acmi-ecosystem-europe/> (дата звернення: 26.05.2026).
3. Названі українські цивільні авіакомпанії, які під час війни будують бізнес за кордоном. URL: <https://thepage.ua/ua/news/yaki-ukrayinski-aviakompaniyi-pracyuyut-za-kordonom-v-2024-roci> (дата звернення: 26.05.2026).
4. Михальченко О. А. Інституціонально-інноваційні трансформації авіаційно-космічного комплексу національної економіки : дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.03 / Олексій Анатолійович Михальченко. — Київ, 2025. — 329 с. URL: https://www.knuba.edu.ua/wpcontent/uploads/2025/11/dysertacziya_mykhalchenko.pdf
5. Про нову авіакомпанію в ЄС і плани на Південну Америку. URL: https://cfts.org.ua/articles/pro_novu_aviakompaniyu_v_es_i_plani_na_pivdennu_ameriku_intervyu_z_seo_skyup_airlines_dmitrom_seroukhovim_1926 (дата звернення: 26.05.2026).

Винничак Д.Т.

здобувач вищої освіти 2-го курсу

Науковий керівник:

к.е.н., доц. кафедри фінансів, банківської справи та страхування

Колодій А.В.

Львівський національний університет ветеринарної медицини та

біотехнологій імені С.З. Гжицького

м. Львів, Україна

ФІНАНСОВІ РИЗИКИ ТА РЕГУЛЯТОРНІ ВИКЛИКИ ВИКОРИСТАННЯ КРИПТОАКТИВІВ У СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

Динамічна та багатовекторна трансформація глобальної фінансової архітектури, що фіксується у 2026 році, змушує суб'єктів господарювання корпоративного сектору кардинально переглядати та модернізувати традиційні підходи до управління ліквідністю, оборотним капіталом та поточною операційною діяльністю. Прагнення підприємств мінімізувати транзакційні витрати, суттєво прискорити швидкість проведення транскордонних розрахунків та знайти ефективну, незалежну альтернативу класичним банківським інструментам в умовах жорсткого валютного контролю зумовлює масову інтеграцію криптоактивів у повсякденну ділову активність. Особливо відчутним і системним цей перехід став саме у 2026 році, коли інструменти децентралізованих фінансів (DeFi) та цифрові токени остаточно трансформувалися зі спекулятивних активів високого ризику на повноцінну, стабільну платіжну інфраструктуру, яка масово використовується для B2B-розрахунків, міжнародних торговельних переказів та корпоративних фінансів. Наразі робота з криптоактивами вимагає переходу до ліцензованих постачальників послуг (CASP), що мінімізує правові загрози для бізнесу [4]. Найчастіше підприємницький сектор залучає стейблкоїни (зокрема USDC та

USDT) як базовий механізм збереження операційної дієздатності та швидкого маневрування безготівковими потоками в умовах нестабільного макросередовища. Проте, прагнення фінансової оптимізації неминуче зіштовхує менеджмент компаній із розгалуженим комплексом специфічних фінансових ризиків та суворих регуляторних обмежень, які вже не можуть бути нівельовані класичними методами корпоративного комплаєнсу та потребують принципово нових моделей ризик-менеджменту.

Одним із найбільш значущих та визначальних регуляторних викликів 2026 року є остаточна імплементація, а також анонсований масштабний перегляд ключових положень європейського регламенту MiCA. Відповідно до встановлених нормативних графіків, до липня 2026 року всі без винятку компанії, що функціонували в Євросоюзі за так званими перехідними режимами, зобов'язані отримати повноцінну авторизацію як постачальники послуг криптоактивів. Цей дедлайн кардинально змінює правила гри для вітчизняного бізнесу, який глибоко інтегрований у європейські ланцюги постачання або орієнтований на експорт до ринків ЄС [3]. Більше того, у травні 2026 року Європейська комісія офіційно ініціювала широкі публічні консультації щодо ефективності та необхідності оновлення MiCA у відповідь на бурхливі зміни глобального регуляторного ландшафту, зокрема посилення конкуренції з боку США та провідних країн Азії [3]. Така інституційна динаміка створює додаткову правову турбулентність. Паралельно з цим європейські комерційні банки почали масово запускати власні цифрові криптопродукти як частину повністю регульованої інфраструктури (як-от EUR CoinVertible, запущений Société Générale), поступово витісняючи з ринку нерегульовані приватні стейблкоїни [2]. Для вітчизняних підприємств, які звикли використовувати криптовалюти для швидких транскордонних розрахунків, це означає гостру необхідність проходження жорсткого та безкомпромісного KYC/AML моніторингу. У разі недотримання нових стандартів, цифрові активи українських компаній

підлягатимуть миттєвому блокуванню або конфіскації на рівні європейських клірингових установ.

На національному рівні критичним фінансово-регуляторним викликом стало давно очікуване оновлення податкового та профільного законодавства України. У 2026 році впроваджуються концептуально нові правила оподаткування та декларування доходів від операцій із віртуальними активами, які нарешті чітко визначають правовий статус криптовалют і створюють легальну основу для їх прозорого обігу в межах вітчизняної юрисдикції. Податковий контроль за криптовалютними транзакціями став повноцінною, системною частиною фінансового моніторингу держави. Суттєвим позитивним зрушенням стало те, що об'єктом оподаткування визнається саме чистий дохід (інвестиційний прибуток від операцій з активами), а не загальний транзакційний оборот компанії, що повністю відповідає передовим міжнародним практикам [1]. Утім, така фінансова прозорість вимагає від бізнесу негайної та глибокої адаптації як управлінського, так і бухгалтерського обліку. Компанії, які у попередні роки звикли утримувати криптоактиви у правовій «сірій» зоні, використовуючи для корпоративних розрахунків неформальні P2P-перекази або цифрові гаманці неафілійованих фізичних осіб, нині опинилися під загрозою масштабних податкових донарахувань, блокування банківських рахунків та накладення руйнівних штрафів. В умовах суворих реалій 2026 року професійний юридичний та податковий супровід криптотранзакцій став не просто опціональною конкурентною перевагою, а абсолютною, критичною необхідністю для збереження ліквідності та виживання фірми [1].

Поряд із посиленням регуляторного тиску, сучасний бізнес наражається на екстремальні фінансові ризики, що органічно пов'язані з технологічною природою стейблкоїнів та децентралізованою інфраструктурою їх функціонування. Попри те, що стейблкоїни алгоритмічно або фізично прив'язані до стабільних фіатних валют і традиційно вважаються низькоризиковими

транзитними активами, події початку 2026 року яскраво продемонстрували їхню системну вразливість до глобальних макроекономічних шоків та цілеспрямованих геополітичних маніпуляцій. Наприклад, активна поява на міжнародному ринку сумнівних стейблкоїнів, які емітуються підсанкційними установами та використовуються для обходу глобальних фінансових обмежень, створює критичну загрозу «токсичності» для всього криптопортфеля добросовісного українського підприємства. Якщо вітчизняна компанія ненавмисно або через недостатній внутрішній контроль залучить ліквідність від контрагентів, чиї гаманці хоча б опосередковано взаємодіяли з підсанкційними міксерами або darknet-платформами, блокчейн-аналітика автоматично присвоїть їм маркер високого ризику (High Risk Score). Унаслідок цього легальні європейські партнери, ліцензовані CASP-провайдери та традиційні банки миттєво і безповоротно відмовлять такому підприємству в розрахунковому обслуговуванні [2, 4]. Додатковим деструктивним фактором продовжує залишатися ризик депегу – раптової втрати стейблкоїном цінового паритету до долара чи євро, який здатен миттєво призвести до нездоланих касових розривів та технічного дефолту бізнесу у разі блокування пулів ліквідності або резервних фондів компанії-емітента регуляторними органами.

Підсумовуючи вищевикладене, можна з повною впевненістю стверджувати, що використання криптоактивів у сучасному бізнес-середовищі формату 2026 року є класичним прикладом надскладного компромісного балансування між високою операційною гнучкістю розрахунків та екстремальними фінансово-правовими ризиками. Сучасний корпоративний менеджмент остаточно втратив можливість покладатися на застарілі тіньові схеми руху капіталу, оскільки тотальна та невідворотна імплементація стандартів MiCA у європейському просторі, а також нове жорстке податкове регулювання в Україні вимагають від бізнесу стовідсоткової прозорості та легалізації цифрових активів. Для ефективної мінімізації інфраструктурних

втрат та збереження конкурентоспроможності на міжнародних ринках, вітчизняний бізнес зобов'язаний негайно впроваджувати суворий внутрішній AML-скоринг усіх контрагентів до моменту проведення розрахунків, здійснювати перехід до офіційної співпраці виключно з ліцензованими провайдерами (CASP) та глибоко адаптувати свій бухгалтерський облік до вимог оновленого національного законодавства. Тільки за умови реалізації такого комплексного, стратегічного та науково обґрунтованого підходу цифрові активи перетворюються з потенційного джерела кримінальних розслідувань та фінансового краху на надійний, високоліквідний інструмент сталого розвитку та масштабування компанії у цифрову епоху.

Список використаних джерел:

1. Оподаткування криптовалюти в Україні 2026: правила для бізнесу: веб-сайт. URL: <https://kaminska.com.ua/blog/opodatkuvannya-kryptovaluty-v-ukrayini-2026> (дата звернення: 21.05.2026).
2. Європейські банки роблять ставку на криптовалюти: як MiCA змінює фінансовий ринок: веб-сайт. URL: <https://namomente.ua/news/evropejski-banki-roblyat-stavku-na-kriptovalutyi-yak-mica-zminyuye-finansovij-rinok> (дата звернення: 15.05.2026).
3. ЄС аналізує ефективність MiCA з огляду на зміни крипторегулювання у США й Азії: веб-сайт. URL: <https://bin.ua/news/finance/finances/347636-yes-analizuye-efektivnist-mica-z-oglyadu-na-zmini.html> (дата звернення: 18.05.2026).
4. Отримання ліцензії MiCA для CASP в ЄС під ключ 2026: веб-сайт. URL: <https://prihodko.com.ua/poslугy/finteh-uk/yurydychni-poslугy-u-sferi-kriptovalut-i-blokchejn/kripto-konsalting-uk/otrymannya-licenziyi-mica-v-yes/> (дата звернення: 23.05.2026).

Вишневецька О. В.

к. е. н., с. н. с., доцент кафедри агроекономіки та менеджменту

Київський аграрний університет

м Київ, Україна

ТРАНСФОРМАЦІЯ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО КУРСУ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується посиленням уваги до проблем зміни клімату, виснаження природних ресурсів, забезпечення продовольчої безпеки та переходу до моделі сталого розвитку. У цих умовах особливого значення набуває реалізація політики European Green Deal, яка визначає стратегічні напрями трансформації економіки Європейського Союзу на засадах кліматичної нейтральності, екологічної відповідальності та ресурсоефективності. Однією з ключових сфер реалізації принципів Зеленого курсу є аграрний сектор, оскільки сільське господарство безпосередньо пов'язане з використанням природних ресурсів, формуванням продовольчої безпеки та забезпеченням соціальної стабільності сільських територій [1].

Для України адаптація до принципів European Green Deal має стратегічне значення у контексті європейської інтеграції, модернізації аграрної економіки та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності національного аграрного сектору. Українське сільське господарство є одним із базових секторів економіки держави, формує вагомий частку валютних надходжень та забезпечує значний експортний потенціал. Водночас існуюча модель агровиробництва значною мірою характеризується високою ресурсоемністю, екологічними ризиками та недостатнім рівнем технологічної модернізації, що актуалізує потребу переходу до більш стійкої моделі розвитку.

Одним із ключових напрямів впливу Європейського зеленого курсу є екологізація аграрного виробництва. У межах стратегії «Від ферми до виделки» (Farm to Fork) визначено пріоритети щодо скорочення використання хімічних пестицидів і мінеральних добрив, розвитку органічного виробництва, збереження біорізноманіття та мінімізації негативного впливу аграрного сектору на довкілля. Реалізація таких заходів сприяє формуванню екологічно орієнтованої моделі господарювання, що базується на принципах раціонального природокористування та відновлення природно-ресурсного потенціалу [2].

Особливого значення екологічна модернізація набуває для України у зв'язку з масштабними процесами деградації земельних ресурсів. Інтенсивне використання сільськогосподарських угідь, недотримання науково обґрунтованих сівозмін, високий рівень розораності територій та надмірна хімізація виробництва призвели до погіршення стану ґрунтів, зниження вмісту гумусу та посилення ерозійних процесів. У цьому контексті впровадження ґрунтозахисних технологій, мінімальної обробки ґрунту, органічного землеробства та агролісомеліорації є необхідною передумовою забезпечення довгострокової родючості українських чорноземів і підвищення екологічної стійкості агроландшафтів.

Не менш важливим напрямом реалізації принципів European Green Deal є адаптація аграрного сектору до кліматичних змін. Сільське господарство України дедалі більше зазнає впливу глобального потепління, що проявляється у підвищенні середньорічних температур, збільшенні частоти посух, дефіциті водних ресурсів та зростанні кількості екстремальних погодних явищ. Найбільш уразливими залишаються південні регіони держави, де кліматичні ризики безпосередньо впливають на стабільність агровиробництва та продовольчу безпеку. Упровадження кліматично адаптованих технологій, розвиток систем зрошення, цифрового моніторингу та точного землеробства дозволяють

мінімізувати негативні наслідки кліматичних змін і забезпечити підвищення стійкості аграрного виробництва [5].

Важливим складником модернізації аграрного сектору є технологічне оновлення виробництва. European Green Deal стимулює активне впровадження цифрових технологій, smart farming, GPS-моніторингу, автоматизованих систем управління та енергоефективного обладнання. Використання інноваційних технологій сприяє оптимізації виробничих процесів, підвищенню ефективності використання ресурсів, скороченню виробничих витрат та зростанню продуктивності праці. Для України технологічна модернізація є важливою умовою переходу від переважно сировинної моделі аграрного експорту до виробництва конкурентоспроможної продукції з високою доданою вартістю.

У сучасних умовах посилюється роль екологічних стандартів як чинника економічної конкурентоспроможності. Європейський ринок дедалі більше орієнтується на продукцію, що відповідає принципам екологічної безпечності, низького вуглецевого сліду та ESG-критеріям. У зв'язку з цим адаптація українських агровиробників до вимог Європейського зеленого курсу є необхідною умовою збереження доступу до ринку ЄС, розширення експортних можливостей та підвищення інвестиційної привабливості аграрного сектору. Відповідність міжнародним стандартам якості та безпечності продукції сприяє формуванню позитивного іміджу української агропродукції та зміцненню позицій держави на світовому продовольчому ринку [2].

Перспективним напрямом реалізації принципів Green Deal є розвиток органічного виробництва. Україна має значний потенціал для формування конкурентоспроможного органічного сектору завдяки наявності значних площ сільськогосподарських земель, сприятливих природно-кліматичних умов та зростаючого попиту на органічну продукцію на європейському ринку. Розвиток органічного землеробства сприяє підвищенню доданої вартості аграрної

продукції, формуванню нових ринкових ніш, розвитку малого та середнього фермерства, а також зміцненню продовольчої безпеки держави.

Важливого значення набуває розвиток біоенергетики та використання відновлюваних джерел енергії в аграрному секторі. Використання аграрної біомаси, виробництво біогазу, застосування сонячної та вітрової енергетики сприяють диверсифікації джерел енергії, зниженню енергозалежності агропідприємств і територіальних громад, а також формуванню енергоефективної моделі розвитку сільських територій. Для України це має особливе значення в умовах енергетичних викликів та необхідності забезпечення економічної стійкості у післявоєнний період [3].

Разом із тим реалізація принципів European Green Deal супроводжується низкою викликів для українських агропідприємств. Серед основних проблем слід виділити необхідність значних фінансових інвестицій у модернізацію виробництва, складність адаптації до екологічних стандартів ЄС, потребу у сертифікації продукції, недостатній рівень цифровізації та дефіцит кваліфікованих кадрів. Особливо гостро ці проблеми проявляються у діяльності малих і середніх фермерських господарств, які мають обмежений доступ до фінансових ресурсів та інноваційних технологій.

У зв'язку з цим визначальну роль у забезпеченні ефективної реалізації принципів Зеленого курсу повинна відігравати державна політика. Пріоритетними напрямками діяльності органів державної влади мають стати гармонізація національного законодавства з вимогами ЄС, розвиток систем екологічного контролю та сертифікації, підтримка інноваційного розвитку аграрного сектору, формування механізмів «зеленого» фінансування та стимулювання екологічно орієнтованого підприємництва. Не менш важливими є модернізація аграрної освіти, розвиток дорадництва та підготовка фахівців для функціонування в умовах цифрової та «зеленої» економіки [7].

Отже, European Green Deal є комплексною стратегією трансформації аграрного сектору, що поєднує екологічні, економічні та соціальні аспекти сталого розвитку. Для України реалізація принципів Зеленого курсу створює можливості для технологічного оновлення аграрного виробництва, підвищення конкурентоспроможності продукції, розвитку експорту, залучення інвестицій та інтеграції до європейського економічного простору. Попри наявні виклики, адаптація до сучасних екологічних стандартів є необхідною передумовою формування стійкої, інноваційної та конкурентоспроможної моделі розвитку аграрної економіки України.

Список використаних джерел:

1. Смолій Л. В., Діхтяренко Н. В. Стратегічні пріоритети розвитку «зеленої економіки» в аграрному секторі в умовах євроінтеграції. *Агроєкологічний журнал*. 2023. № 1. С. 18-27. <https://doi.org/10.33730/2077-4893.1.2023.276721>
2. Попова О. Л., Панкратова Л. А. Зелена архітектура САП ЄС: орієнтири для розбудови при повоєнному відновленні України. *Економіка України*. 2023. № 8. С. 78-96. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.08.078>
3. Красовський В. Г. Деякі правові аспекти реалізації Європейського зеленого курсу (EU Green Deal) в контексті переходу до використання відновлюваних джерел енергії в Україні. *Правова держава*. 2024. № 55. <https://doi.org/10.18524/2411-2054.2024.55.311968>
4. Kraievskyi V., Skoryk M., Savchenko A. et al. Fiscal determinants of the green transformation of the agricultural sector: modelling the impact of tax policy in the context of the European Green Deal. *Agricultural and Resource Economics*. 2025. Vol. 11, 3. P.№ 64-85 <https://doi.org/10.51599/are.2025.11.03.04>
5. Labenko O., Sobchenko T., Hutsol T. et al. Project Environment and Outlook within the Scope of Technologically Integrated European Green Deal in EU

and Ukraine. *Sustainability*. 2022. Vol. 14, Iss. 14. Art. 8632.
<https://doi.org/10.3390/su14148759>

6. Sopilko I., Zhmur N., Masseno M. D. On the implementation of the Green Deal policy in Ukraine (For the Agricultural Sector during wartimes). *Journal of Sustainable Institutional Management*. 2025.
<https://doi.org/10.37497/jsim.v12.id175.2025>

7. European Green Deal: from theory to practice in the agri-food sector of Ukraine : веб-сайт / Національний університет біоресурсів і природокористування України. URL: <https://nubip.edu.ua/>.

Воронько-Невіднича Т. В.,

д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної,

Буслова О.,

здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня

спеціальності D3 «Менеджмент»

Полтавський державний аграрний університет

м. Полтава, Україна

АДАПТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК БАЗИС ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах високого рівня ринкової невизначеності особливої актуальності набувають питання формування адаптивного менеджменту та стратегічного розвитку конкурентоспроможного резильєнтного підприємства. Динамічність зовнішнього середовища, посилення кризових явищ, геополітичні виклики та швидкі технологічні зміни зумовлюють необхідність пошуку нових управлінських підходів, здатних забезпечити стійкість, гнучкість і довгострокову ефективність функціонування підприємств.

Адаптивний менеджмент виступає сучасною концепцією управління, що базується на здатності підприємства оперативно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, трансформувати бізнес-процеси, впроваджувати інновації та формувати ефективні механізми антикризового управління [3; 7]. У контексті стратегічного розвитку адаптивність підприємства є ключовою передумовою формування його конкурентних переваг, оскільки саме швидкість управлінської реакції визначає здатність суб'єкта господарювання зберігати ринкові позиції та забезпечувати стабільне економічне зростання [4-5].

Важливим елементом сучасного стратегічного менеджменту є бізнес-резильєнтність підприємства, яка характеризує його здатність протистояти

кризовим впливам, мінімізувати ризики, швидко відновлювати функціонування після дестабілізаційних процесів та адаптуватися до нових умов господарювання. Резильентне підприємство здатне не лише ефективно реагувати на виклики, але й використовувати кризові ситуації як джерело розвитку, інновацій та посилення конкурентоспроможності [1; 6].

У сучасній економіці конкурентоспроможність підприємства дедалі більше визначається не лише фінансовими показниками чи виробничими ресурсами, а й рівнем управлінської гнучкості, інноваційним потенціалом, цифровою зрілістю та здатністю до стратегічної адаптації. Саме тому стратегія розвитку конкурентоспроможного підприємства повинна ґрунтуватися на принципах адаптивності, інноваційності, цифровізації та сталого розвитку. Особливого значення набуває інтеграція сучасних цифрових технологій, автоматизації бізнес-процесів, аналітики даних та інструментів стратегічного прогнозування.

Ефективна стратегія розвитку резильєнтного підприємства передбачає формування гнучкої організаційної структури, розвиток людського капіталу, підвищення рівня корпоративної культури та створення системи ризик-менеджменту. У цьому контексті управлінські рішення повинні бути орієнтовані на забезпечення балансу між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та екологічною безпекою [2; 6; 7].

Таким чином, адаптивний менеджмент є стратегічною основою формування конкурентоспроможного резильєнтного підприємства в умовах сучасних глобальних трансформацій. Застосування адаптивних управлінських підходів сприяє підвищенню стійкості підприємства до зовнішніх викликів, забезпечує ефективне використання ресурсного потенціалу та формує передумови для довгострокового сталого розвитку в умовах висококонкурентного економічного середовища.

Список використаних джерел

1. Біловодська О. А. Резильєнтність підприємств як складова їх економічної безпеки. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 1. С. 17–24.
2. Бобро Н. С. Сталий економічний розвиток в умовах цифрової трансформації. *Агросвіт*. 2024. № 1. С. 56–60. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.1.56>
3. Воронько-Невіднича Т. В. Управління економічною рівновагою, сталим розвитком та мотиваційно-інноваційно-адаптивним потенціалом підприємств у стратегії євроінтеграційної трансформації агробізнесу : монографія. Полтава : ПП «Астроя», 2025. 300 с. DOI: <https://doi.org/10.51500/8466-56-5>.
4. Воронько-Невіднича Т.В., Собчишин В.М., Барановський І.О., Світлова А.А. Теоретичні аспекти управління стратегічним потенціалом інноваційно орієнтованого аграрного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2025. № 338 (1). С. 12-16. URL: <https://heraldes.khmnpu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1421/1449>. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-1>
5. Діденко Є. О. Стійкість та розвиток підприємств в умовах турбулентного середовища. *Економіка і організація управління*. 2021. № 3 (35). С. 45–54.
6. Яковенко Я. Ю., Білик М. Ю., Олійник Є. В. Цифрова трансформація бізнесструктур: стратегічні орієнтири в епоху інновацій та технологічних змін. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 355–360. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-63>
7. Voronko-Nevidnycha T., Tyutchenko A., Buslova O. Modeling the integrative potential of strategic flexibility as an element of a synergistic mechanism for fostering creativity in project management and adaptive strategy formulation. *АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІКИ*. 2026. № 4 (298). .qxd DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-298-49-57.

Гармаш С.В.

доцент кафедри іноземних мов

Національний технічний університет

«Харківський політехнічний інститут»

м. Харків, Україна

ОСОБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

«Загальновідомо, що рівень розвитку країни визначається не спекулятивним фінансовим капіталом, а рівнем розвитку економіки країни, стрижнем якої є матеріальне виробництво» [1, с. 24]. Але при цьому слід приділяти увагу сфері послуг, в якій на сьогодні задіяна велика кількість населення країни. В Україні сфера послуг є найбільшим роботодавцем. Понад 60 % економічно активного населення працюють у цій сфері. Цей показник постійно зростає, оскільки галузь адаптується до викликів сьогодення.

Особливу увагу слід приділити підприємницькій діяльності у сфері туристичного бізнесу у повоєнні часи. Розглянемо які корективи було внесено у розвиток саме цієї галузі через призму взаємопов'язаних процесів за останні роки. «Слід зазначити, що світова фінансова криза 2008 року, яка торкнулася усіх сфер життєдіяльності людей, підштовхнула розвиток туристичної галузі. Уряди багатьох країн почали приділяти більше уваги цьому сегменту ринку, оскільки саме цей сегмент здатний за відносно короткий час відновити свої позиції та приносити прибуток. Інша ситуація склалася з пандемією COVID-19, коли «відкладені можливості» перетворюються на «втрачені можливості» [2, с. 51]. «За часів пандемії COVID-19 з-за поширення у світі коронавірусу SARS-CoV-2 було опубліковано багато робіт, присвячених аналізу функціонування туристичної галузі як у масштабах країни, так і на регіональному рівнях в таких умовах. Пропонувалося підвести методологічну базу (методика рейтингової

оцінки) для оцінки конкурентоспроможності туристичних підприємств, щоб мати можливість робити прогноз розвитку певного туристичного підприємства [3]. З введенням безвізового режиму між Україною та країнами Європейського Союзу було запропоновано економіко-соціальний підхід до аналізу туризму у зв'язку з переорієнтацією українцями напрямків своїх подорожей [4]. Ці пропозиції, безумовно, заслуговують на увагу підприємств туристичної галузі, оскільки мають практичне значення при їхньому застосуванні» [5, с. 1198].

Суттєвих збитків зазнала туристична галузь України під час бойових дій на її території, але вона продовжує своє функціонування. Отримав імпульс регіональний туристичний бізнес, який пропонує туристичні маршрути у рамках «консолідованого туризму». «Безумовно, країни, де туристична галузь продовжувала існувати під час бойових дій на її території, відчують негативні наслідки. Наприклад, конфлікти можуть призвести до зниження безпеки для відвідувачів, збоїв у готельному бізнесі, руйнуванню частини інфраструктури та знищенню культурних пам'яток. Але головною складовою у цьому аспекті залишається безпека для туристів. Такі країни часто мають складності зі збереженням репутації туристичного напрямку, що може вплинути на притік туристів у майбутньому» [6, с. 1024].

Список використаних джерел:

1. Гармаш С. В. Значення професійних компетенцій кадрового потенціалу країни для її відродження у повоєнний час / Гармаш С. В. // *Підприємництво, облік та фінанси: сучасний стан й перспективи повоєнного відродження* : матеріали 2-ї Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., м. Херсон-Кропивницький, 21 травня 2025 р. / редкол.: Карнаушенко А., Кононенко Л., Повод Т. ; Херсон. держ. аграрно-економ. ун-т [та ін.]. – Харків : ХДАЕУ, 2025. – С. 24-25.
2. Garmash S. New challenges of modernity for Ukrainian tourist industry (compliance program within the framework of logistics management in the conditions of crisis) [Electronic resource] / S. Garmash, P. Pererva // *Management and Entrepreneurship: Trends of Development : electron. sci. j.* = Менеджмент та підприємництво:

- тренди розвитку* : електрон. наук. фах. вид. – 2020. – Vol. 1, iss. 11. – Р. 41-52.
<https://doi.org/10.26661/2522-1566/2020-1/11-03>
3. Перерва П. Г., Ілляшенко С. М., Гармаш С. В., Попов М. О. Митне, інформаційне, фінансове, маркетингове та інноваційне забезпечення конкурентоспроможності промислових та туристичних підприємств / П. Г. Перерва [та ін.] // *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Економічні науки* = *Bulletin of the National Technical University "KhPI". Economic sciences* : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2019. – № 23. – С. 38-43.
<https://doi.org/10.20998/2519-4461.2019.23.38>
4. Перерва П. Г., Маслак М. В., Гармаш С. В., Попов М. О. Управління митним обслуговуванням промислових та туристичних підприємств в умовах асоціації з Європейським Союзом / П. Г. Перерва [та ін.] // *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Економічні науки* = *Bulletin of the National Technical University "KhPI". Economic sciences* : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2019. – № 24. – С. 117-122. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2019.24.117>
5. Гармаш С. В. Розвиток туристичного бізнесу країни у складні часи випробувань. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством* : матеріали 9-ї Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., присвяченої пам'яті професора Дмитра Мусійовича Фесенка, 26 березня 2026 р. / оргком.: Канцедал Н., Лега О., Гнатишин Л. та ін. ; Полтавський державний аграрний університет. Полтава, 2026. С. 1198-1199. <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/101867>
6. Гармаш С. В. Проблемні моменти розвитку туристичної галузі у часи випробувань / Гармаш Сергій // *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством* : матеріали 7-ї Всеукр. наук.-практ. конф., 28-29 березня 2024 р. – Полтава : ПДАУ, 2024. – С. 1024-1025.

Гарник Л.П.

канд. політ. наук, с.н.с.

Державна дослідна станція птахівництва

Інституту тваринництва НААН України,

с. Бірки, Україна

здобувач другого рівня вищої освіти за спеціальністю

029 «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа»

Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний

інститут»

м. Харків, Україна

РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ, КЛІЄНТСЬКИХ РІШЕНЬ ТА КОНСАЛТИНГУ В КОНТЕКСТІ ПОВОЄННОГО ВІДРОДЖЕННЯ УКРАЇНИ

У сучасному бізнес-середовищі штучний інтелект (ШІ) трансформувався з допоміжного інструменту на ключовий стратегічний чинник забезпечення конкурентоспроможності. Його інтеграція здійснює радикальний вплив на бізнес-процеси, моделі поведінки клієнтів та функціональну роль консультантів у сфері інформаційно-консультаційних послуг [4; 5]. Така еволюція відкриває нові можливості для розвитку підприємницьких практик, проте водночас породжує низку викликів, пов'язаних із дотриманням етичних стандартів, гарантуванням безпеки даних та необхідністю формування нових професійних компетентностей. Тому важливо не лише проаналізувати аспекти ключових трансформацій, що відбуваються під впливом штучного інтелекту, але й здійснити ґрунтовний аналіз його стратегічного значення як чинника, що

визначає напрями розвитку бізнес-процесів, клієнтських рішень та консультативних практик у сучасному та післявоєнному контексті України.

Особливого значення у цьому контексті набуває запуск національних репозитаріїв та платформ відкритої науки й даних, зокрема AKIS (Agricultural Knowledge and Innovation System). Їхнє функціонування сприяє інтеграції результатів наукових досліджень у бізнес-практику, забезпечує доступ до структурованих масивів даних та формує нову екосистему взаємодії між дослідниками, підприємцями й консультантами [6].

AKIS (Agricultural Knowledge and Innovation System) — єдина державна платформа знань та інновацій для аграрного сектору України, запущена у квітні 2026 року Міністерством економіки. Вона орієнтована на практичні знання, аналітику, навчальні матеріали, дорадчі послуги та інновації для фермерів, науковців, дорадників та бізнесу. Це частина впровадження європейського підходу AKIS в Україні. Платформа інтегрована з Державним аграрним реєстром (ДАР), що забезпечує спрощену авторизацію та доступ до даних [6].

Унаслідок функціонування таких інфраструктур відбувається трансформація консалтингу: він переходить від традиційної моделі індивідуальних консультацій до інноваційного формату, що ґрунтується на синергії відкритої науки та бізнесу. Консультант у такій системі постає не лише як експерт, але й як модератор доступу до знань, інтерпретатор даних та провідник інноваційних рішень. Це забезпечує підвищення конкурентоспроможності компаній, сприяє формуванню економіки знань та створює основу для сталого розвитку й повоєнного відродження України.

У ширшій перспективі цифровізація та інновації набувають критичного значення для повоєнного відродження України. Вони виступають не лише інструментами модернізації економіки, але й фундаментом для відновлення інституційної спроможності держави, підвищення ефективності управління та інтеграції у глобальні ринки. Використання цифрових платформ і штучного

інтелекту дозволяє забезпечити прозорість процесів відбудови, оптимізацію використання ресурсів та створення нових бізнес-моделей, орієнтованих на сталий розвиток. Інноваційні рішення у сфері аграрного виробництва, енергетики, інфраструктури та освіти стають каталізаторами економічного зростання, а синергія відкритої науки й підприємництва формує основу для формування економіки знань, здатної забезпечити довгострокову стійкість та конкурентоспроможність України у післявоєнний період.

Штучний інтелект кардинально змінює внутрішні бізнес-процеси, забезпечуючи автоматизацію рутинних операцій, оптимізацію ресурсів та точне прогнозування. Алгоритми машинного навчання дозволяють у реальному часі аналізувати великі масиви даних, виявляти приховані закономірності та моделювати різні сценарії розвитку. Дослідження підтверджують, що ШІ є головним драйвером трансформації бізнес-процесів, сприяючи підвищенню ефективності, зниженню витрат і швидшому досягненню конкурентних переваг [1; 5]. Компанії активно отримують вигоду від автоматизації ланцюгів постачань, управління запасами та прогнозування попиту. Однак такі зміни вимагають комплексної цифрової трансформації, перепідготовки персоналу та суттєвого посилення кібербезпеки [1].

Штучний інтелект також суттєво впливає на рішення клієнтів, роблячи процес їх прийняття швидшим, персоналізованим і більш обґрунтованим. Чат-боти, рекомендаційні системи та генеративний ШІ надають миттєві аналітичні рекомендації, допомагають оцінювати ризики та тестувати гіпотези. Завдяки цьому рішення стають більш залежними від даних. Водночас спостерігається «ефект чорної скриньки» та зростає ризик маніпуляції поведінкою споживачів [3].

Особливо гострими стають етичні виклики, які супроводжують впровадження штучного інтелекту. Серед них - упередженість алгоритмів, що може посилювати дискримінацію за статтю, віком чи соціальним статусом;

відсутність прозорості («чорна скринька»), коли рішення ШІ важко пояснити; проблеми конфіденційності та захисту персональних даних; питання відповідальності (хто саме відповідає за помилки ШІ - розробник, компанія чи консультант?); ризик маніпуляції поведінкою клієнтів через персоналізовані рекомендації; а також соціально-економічні наслідки, зокрема масове витіснення робочих місць і зростання цифрового розриву [2]. Крім того, навчання великих моделей ШІ має значний екологічний вплив через високе енергоспоживання. Ці етичні дилеми вимагають від бізнесу не лише технічної, а й моральної відповідальності.

У контексті сучасних викликів особливого значення набуває формування системи регулювання штучного інтелекту в Україні. На сьогодні окремий комплексний закон про ШІ ще не ухвалено, а нормативне поле визначається низкою стратегічних документів: Концепцією розвитку ШІ до 2030 року, Планом заходів на 2025–2026 роки, Білою книгою з регулювання штучного інтелекту та Дорожньою картою. Україна застосовує «bottom-up» підхід, що передбачає поступову підготовку бізнесу через регуляторну пісочницю (AI Sandbox) Міністерства цифрової трансформації, яка забезпечує можливість тестування рішень у контрольованому середовищі.

Паралельно держава орієнтується на гармонізацію з європейським AI Act: національний законопроект заплановано на IV квартал 2026 року, а ухвалення повноцінного законодавства очікується у 2027-му. Такий поетапний підхід сприяє адаптації бізнесу до майбутніх вимог, мінімізуючи ризики надмірного регуляторного тиску та формуючи правову основу для розвитку інноваційної економіки.

У цих умовах роль консультанта еволюціонує від виконавця аналізу до стратегічного партнера, що поєднує технологію й бізнес. Автоматизація рутинних завдань (збір даних, підготовка звітів) звільняє простір для креативного мислення, управління змінами та опрацювання етичних аспектів [3;

5]. Консультант стає гарантом відповідності технологічних рішень бізнес-цілям, запобігає ризикам упередженості алгоритмів чи втрати контролю, забезпечує дотримання етичних стандартів і регуляторних вимог. Він бере участь у розробці політик відповідального використання ШІ, проведенні етичних аудитів та підготовці бізнесу до роботи в регуляторній пісочниці, реалізуючи принцип «людина в циклі прийняття рішень».

Таким чином, ШІ не витісняє людину з консультаційної сфери, а трансформує її роль. Бізнес-процеси стають ефективнішими, клієнтські рішення — більш обґрунтованими, а консультанти — стратегічними та етично відповідальними [4; 5]. Головний виклик полягає у підготовці фахівців, здатних поєднувати технологічну експертизу з розумінням бізнес-контексту, етики та регуляторного поля. Саме така синергія забезпечить стійкий розвиток бізнесу в умовах цифрової трансформації.

Список використаних джерел

1. Davenport T., Mittal N. AI Is Changing the Structure of Consulting Firms. *Harvard Business Review*. 2025. September–October. URL: <https://hbr.org/2025/09/ai-is-changing-the-structure-of-consulting-firms> (дата звернення: 16.05.2026).
2. Tronnier F. Consulting in the Age of AI: A Qualitative Study on the Impact of Generative AI on Management Consultancy Services. *Proceedings of the 58th Hawaii International Conference on System Sciences*. 2025. P. 132–141. URL: <https://scholarspace.manoa.hawaii.edu/items/379d9e29-780d-41ae-83de-8b5fd5b2de9d> (дата звернення: 16.05.2026).
3. Wamba-Taguimdje S., Fosso Wamba S., Kala Kamdjoug J., Tchatchouang Wanko C. Influence of artificial intelligence (AI) on firm performance: the business value of AI-based transformation projects. *Business Process Management Journal*. 2020. Vol.26, No.7. P. 1893–1924. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-10-2019-0419> (дата звернення: 10.05.2026).

4. Wang Z. The influence of AI on consumer behavior: Shaping choices and preferences in the digital marketplace. *Systems and Soft Computing*. 2025. Vol.7. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sasc.2025.200397> (дата звернення: 10.05.2026).

5. Андрющенко К., Марчук С. Вплив штучного інтелекту на трансформацію бізнес-процесів підприємства. *Management and Business*. 2024. Т.2, №2. С. 18–31. DOI: <https://doi.org/10.59214/mb/2.2024.18> (дата звернення: 10.05.2026).

6. В Україні запустили Єдину державну платформу сільськогосподарських знань та інновацій AKIS / Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/3637c597-4d84-409a-a867-d96b71ab9676?lang=uk-UA&title=Akis&isSpecial=true&showMenuTree=true> (дата звернення: 16.05.2026).

Гаряга Л. О.

д.е.н., доцент кафедри обліку і фінансів

Буряченко А. В.

*здобувач вищої освіти за спеціальність «Фінанси, банківська справа,
страхування та фондовий ринок»*

*Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
м. Черкаси, Україна*

ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ БАНКІВСЬКОГО КРЕДИТУВАННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

У сучасних умовах функціонування фінансового сектору трансформація банківського кредитування відбувається під впливом масштабної цифровізації економічних процесів, зміни моделей поведінки клієнтів, підвищення швидкості обміну інформацією та посилення невизначеності зовнішнього середовища. Банківські установи дедалі активніше відмовляються від традиційної моделі організації кредитної діяльності, що базувалася на складних багаторівневих процедурах прийняття рішень і значному обсязі паперового документообігу, переходячи до цифрово орієнтованої системи управління кредитними процесами.

Відтак цифровізація у банківській сфері вже не обмежується впровадженням окремих технологічних рішень, а охоплює комплексну зміну організаційної архітектури банківської діяльності. Цифрова трансформація банків передбачає глибоке оновлення процесів функціонування банківських установ, що супроводжується інтеграцією цифрових технологій у продукти, канали взаємодії з клієнтами та механізми управління діяльністю банку. Це означає, що кредитування перестає бути ізольованою функцією банку та

інтегрується у єдину цифрову систему прийняття управлінських рішень. У таких умовах збереження конкурентоспроможності банківських установ та забезпечення відповідності зростаючим очікуванням клієнтів потребує перегляду традиційних підходів до формування бізнес-моделей і організації кредитних бізнес-процесів із пріоритетом на цифрові інновації. Фактично цифрова трансформація стає не додатковим інструментом підвищення ефективності банківської діяльності, а стратегічною необхідністю, що визначає здатність банку адаптуватися до змін ринкового середовища, забезпечувати якість кредитного обслуговування та підтримувати довгострокову конкурентоспроможність [1, с. 71].

У сучасній практиці трансформація бізнес-процесів банківського кредитування проявляється насамперед у цифровізації основних етапів кредитного циклу: залучення клієнта, ідентифікації та верифікації особи, збору й аналізу фінансової інформації, оцінювання кредитоспроможності, ухвалення рішення щодо видачі кредиту, супроводу кредитної операції та подальшого моніторингу виконання зобов'язань. Якщо раніше процес кредитування характеризувався значною тривалістю через послідовність процедур погодження, то сьогодні банки дедалі частіше використовують автоматизовані алгоритми аналізу, цифрові профілі клієнтів, системи електронної ідентифікації та віддалені канали взаємодії, що дозволяє значно скоротити часові витрати та підвищити операційну ефективність [2, с. 126]. У результаті формується якісно нова модель кредитного бізнес-процесу, в основі якої лежать інтеграція цифрових інструментів у систему управління кредитною діяльністю, підвищення ефективності та оперативності кредитного обслуговування, а також адаптація кредитних продуктів і процедур до потреб клієнтів.

Водночас трансформація бізнес-процесів банківського кредитування супроводжується зміною організаційної моделі управління кредитною діяльністю. Ієрархічні механізми прийняття рішень поступово трансформуються

у процесно-орієнтовані моделі, засновані на автоматизації, використанні CRM-систем, цифрового документообігу, алгоритмів скорингу та аналітики даних. У цьому контексті цифровізація не тільки прискорює окремі процедури, а й змінює зміст кредитного менеджменту, перетворюючи його на систему постійного аналізу ризиків та адаптивного управління кредитним портфелем. Крім того, цифрові бізнес-процеси створюють передумови для персоналізації кредитних продуктів, підвищення доступності фінансових послуг і зменшення трансакційних витрат як для банківських установ, так і для клієнтів.

Разом із тим цифровізація кредитних бізнес-процесів породжує низку нових ризиків, які потребують належного врахування у системі організації банківського кредитування. Передусім це стосується кіберризиків [3], пов'язаних із витоком персональних даних, втручанням у цифрову інфраструктуру банків та можливістю шахрайських операцій. Додатково зростає ризик порушення безперервності кредитних бізнес-процесів унаслідок кібератак, технічних збоїв або компрометації інформаційних систем, що може негативно впливати на стабільність банківської діяльності та рівень довіри клієнтів до фінансових установ. Важливими залишаються також алгоритмічні ризики, коли автоматизовані системи оцінювання кредитоспроможності можуть формувати неточні висновки через обмеженість або викривлення інформаційної бази. Додатковим чинником ризиковості виступає високий рівень економічної невизначеності, який ускладнює прогнозування платоспроможності позичальників, посилює ймовірність кредитних втрат та вимагає постійного вдосконалення методів управління ризиками. Саме невизначеність сучасного економічного середовища обумовлює необхідність застосування гнучких механізмів оцінювання ризиків та інтеграції ризик-менеджменту безпосередньо у кредитні процеси банків [4, с. 30].

За таких умов ефективна трансформація бізнес-процесів банківського кредитування має ґрунтуватися на поєднанні технологічної модернізації, ризик-

орієнтованого підходу та адаптивності управлінських рішень. Перспективним напрямом є впровадження комплексних цифрових моделей кредитування, які забезпечують безперервний моніторинг кредитного портфеля, використання аналітичних механізмів прогнозування ризиків, автоматизоване виявлення проблемної заборгованості та персоналізоване налаштування кредитних продуктів відповідно до потреб клієнтів. Отже, цифровізація не лише змінює технологію надання кредитних послуг, а трансформує саму логіку побудови кредитного бізнес-процесу, формуючи нову модель організації банківського кредитування, засновану на швидкості, гнучкості, інформаційній інтегрованості та стійкості до зовнішніх викликів.

Отже, трансформація бізнес-процесів банківського кредитування в умовах цифровізації є об'єктивною передумовою підвищення ефективності функціонування банківських установ та забезпечення їх конкурентоспроможності. Водночас результативність такої трансформації залежить від здатності банків інтегрувати цифрові технології із сучасними механізмами управління ризиками, забезпечуючи баланс між швидкістю кредитних операцій, фінансовою безпекою та якістю прийняття кредитних рішень.

Список використаних джерел

1. Версаль Н., Дудник Я. Цифрова трансформація банківської діяльності в Україні. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2024. №1 (37). С. 68-77. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-01-68-77>.
2. Матусова О., Андрєєва В. Диджиталізація кредитування малого та середнього бізнесу. *Вісник Київського національного торгово-економічного університету*. 2022. №1. С. 118-131. DOI: 10.31617/1.2022(141)09.

3. Кришталь Г., Самофалова М., Сахно Л., Федина В., Мокієнко Т., Єрмолаєва М. Кіберризика у фінансовій та банківській системі: аналіз прямих і систематичних втрат. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2025. № 2(61). С. 125-140. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.61.2025.4672>.

4. Жаворонок А. В. Феномен невизначеності та ризики кредитування в умовах трансформаційної економіки. *Науковий вісник Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. Серія Економіка*. 2024. № 1. С. 29-34. DOI: <https://doi.org/10.32782/ecovis/2024-1-5>.

Горяча О.Л.

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри економіки;

готельно-ресторанного та туристичного бізнесу

Мелітопольський державний педагогічний університет

імені Богдана Хмельницького

м.Запоріжжя, Україна

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ

Сфера гостинності є важливою складовою економіки, оскільки забезпечує розвиток туризму, ресторанного бізнесу та готельного господарства. У сучасних умовах високої конкуренції, цифровізації та змін споживчих потреб підприємства сфери гостинності змушені постійно вдосконалювати систему управління та впроваджувати інноваційні підходи до організації діяльності. Особливої актуальності це питання набуває в умовах воєнного стану та майбутнього повоєнного відновлення туристичної галузі України.

Проблематика дослідження полягає у необхідності підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності шляхом використання сучасних управлінських технологій, автоматизації бізнес-процесів, цифрового маркетингу та клієнтоорієнтованого підходу. Значна кількість підприємств стикається з проблемами адаптації до нових умов ринку, нестачею інноваційних рішень та потребою у модернізації системи управління.

Наукова новизна роботи полягає в узагальненні сучасних інноваційних підходів до управління підприємствами сфери гостинності та визначенні перспектив їх використання для підвищення ефективності діяльності, якості обслуговування та формування позитивного іміджу підприємства.

Правові засади функціонування туристичної сфери в Україні визначаються Законом України «Про туризм», який регулює організаційні та соціально-економічні основи реалізації державної політики у сфері туризму та гостинності [1; 2].

У сучасних умовах одним із ключових напрямів розвитку підприємств сфери гостинності є цифровізація управління. Використання сучасних PMS-систем (Property Management Systems) для готелів та POS-систем для ресторанів, інтегрованих із CRM, електронного бронювання та мобільних застосунків, дозволяє оптимізувати процеси. Інноваційним кроком є впровадження рішень на основі штучного інтелекту (AI) для автоматизації відповідей гостям (чат-боти) та динамічного ціноутворення (Yield Management), що підвищує швидкість прийняття управлінських рішень та покращує якість сервісу [3].

Важливим інноваційним підходом є впровадження клієнтоорієнтованої моделі управління. Підприємства активно використовують персоналізовані пропозиції на основі Big Data (аналізу великих масивів даних про уподобання гостей). У сфері digital-маркетингу інноваційним трендом є використання VR-технологій (віртуальних турів по готелях та залах ресторанів), що дозволяє споживачу оцінити продукт ще до моменту купівлі, формуючи довготривалі відносини із клієнтами. Суттєву роль у розвитку сфери гостинності відіграє також використання інноваційних технологій у менеджменті персоналу. Застосування онлайн-навчання, систем мотивації та цифрових платформ для комунікації забезпечує підвищення ефективності роботи працівників і якості обслуговування.

Крім того, сучасні підприємства сфери гостинності дедалі більше орієнтуються на принципи сталого розвитку та екологічної відповідальності. Використання енергоощадних технологій (розумний дім / розумний номер), мінімізація відходів через впровадження принципів Zero Waste (нуль відходів) у ресторанному господарстві та розширення eco-friendly сервісу не лише

позитивно впливають на імідж, а й суттєво знижують операційні витрати підприємств [4].

Отже, інноваційні підходи до управління підприємствами сфери гостинності є головним чинником їхньої виживаності та розвитку в кризових умовах. Системна модернізація галузі має відбуватися за трьома основними векторами:

1. Технологічний: наскрізна автоматизація (від безконтактного заселення (Self Check-in) до хмарного обліку).
2. Соціально-маркетинговий: персоналізація сервісу через аналітику даних та гнучкі програми лояльності.
3. Екологічний: перехід на зелені стандарти, що стає умовою для євроінтеграції українського туристичного бізнесу.

Список використаних джерел

1. Про туризм: Закон України від 15.09.1995 № 324/95-ВР // Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/324/95-vr>
2. Нормативно-правова база у сфері туризму // Міністерство розвитку громад та територій України. URL: <https://mindev.gov.ua/diialnist/napriamy/turyzm-i-kurorty/normatyvno-pravova-baza>
3. Мальська М. П., Худо В. В. Управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу в умовах цифровізації // Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: сучасний стан і перспективи розвитку. 2024. № 2. С. 35–41.
4. Остропольський В. Л. Правове забезпечення розвитку екологічного туризму в Україні: сучасний стан та перспективи // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2025. № 89(2). С. 244–249.

Грабарь Є. О.

*здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня
Херсонського державного аграрно-економічного університету*

ФІСКАЛЬНІ ТА ЦИФРОВІ ВАЖЕЛІ СТИМУЛЮВАННЯ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЇ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

В умовах ліквідації наслідків масштабних воєнних руйнувань та ревіталізації національного господарства особливої актуальності набуває пошук ефективних фіскальних інструментів. Податкова система традиційно є ключовим інституційним фундаментом забезпечення економічної стабільності та наповнення бюджетів усіх рівнів, акумулюючи фінансові ресурси держави [1]. Проте в сучасних реаліях відбудови вектор державної податкової політики має суттєво зміщуватися з фіскальної функції у бік регулюючого, розподільчого та стимулюючого впливу на економічні суб'єкти. Створення дієвої та гнучкої моделі оподаткування є критично необхідним для вітчизняного аграрного сектору, який зазнав суттєвих втрат через вилучення посівних площ із господарського обороту, руйнування критичної інфраструктури та логістичних ланцюгів [4].

Історичний світовий досвід повоєнного відродження та подолання масштабних кризових явищ наочно демонструє високу ефективність застосування податкових пільг, преференційного оподаткування суб'єктів господарювання та створення спеціальних економічних зон для залучення зовнішніх інвестицій і внутрішнього капіталу [1]. Для України головним орієнтиром подальшого реформування та гармонізації законодавчого поля з нормами ЄС визначено схвалену «Національну стратегію доходів до 2030 року» [3]. Незважаючи на прогресивний характер задекларованих принципів, цей

документ викликає жорстку критику з боку бізнес-спільноти та експертних кіл через ризики посилення податкового навантаження та недостатній рівень попередніх консультацій.

Особливої уваги в межах реформи набуває трансформація спеціальних режимів оподаткування у зв'язку з приєднанням України до глобальних угод ОЕСР щодо впровадження Глобального мінімального податку на рівні 15%. У таких умовах традиційні фіскальні пільги нівелюють свої переваги, що обґрунтовує необхідність переходу до тимчасових стимулів, які базуються на витратах, зокрема інструментів прискореної чи миттєвої повної амортизації капітальних інвестицій [3]. Одночасно важливим кроком є впровадження податку на непередбачувані прибутки для залучення додаткових надходжень, як це було успішно реалізовано у фінансовому секторі України у 2024–2025 роках. Проте для підвищення прозорості та довіри суспільства до таких фіскальних заходів необхідно законодавчо деталізувати та закріпити напрями цільового спрямування цих коштів. Доцільно акумулювати зазначені доходи для фінансування програм комплексного відновлення деокупованих та постраждалих регіонів [1]. Важливою умовою успішної повоєнної модернізації та детінізації аграрного бізнесу стає цифрова трансформація фіскального простору, реформування системи звітності та адміністрування податків. Впровадження новітніх цифрових технологій в інституційну систему обліку та контролю виступає надійним гарантом прозорості, спрощує комплаєнс-процедури для підприємств та мінімізує корупційні ризики при розподілі міжнародної фінансової допомоги й державних субсидій [2]. Для суб'єктів господарювання аграрної сфери на деокупованих територіях доцільним є створення спеціальних економічних зон із низьким податковим навантаженням та спрощеними обліковими моделями, оскільки наявний стан і регуляторні бар'єри у звітності малих сільськогосподарських підприємств потребують суттєвої оптимізації та адаптації до кризових умов. Ефективним рішенням також

може стати повне звільнення від оподаткування тієї частини прибутку малих агровиробників, що спрямовується на інноваційний розвиток, відновлення матеріально-технічної бази та гуманітарне розмінування угідь [4].

Отже, податкова система у повоєнний період має гнучко поєднувати фіскальну стабільність із дієвими стимулами для бізнесу. Подальші наукові дослідження слід зосередити на моделюванні точкових податкових інструментів для деокупованих територій та формуванні цифрових архітектур контролю за цільовим використанням фондів відбудови з метою забезпечення сталого економічного зростання.

Список використаних джерел

1. Грабарь, Є. (2025). Податкова система у повоєнному відновленні: функції, міжнародний досвід та перспективи для України. *Економічний простір*, (202), 37-42. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.202.37-42>
2. Грановська, В., Кононенко, Л., & Савченко, В. (2024). Звітність малих сільськогосподарських підприємств: сучасний стан, проблеми та перспективи. *Економіка та суспільство*, (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-170>.
3. Національна стратегія доходів до 2030 року: схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2023 р. № 1218-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1218-2023-%D1%80#Text>
4. Savchenko V., Kononenko L., Gai O. Taxation of agricultural producers: state, problems and prospects. *Economic Scope*. 2023. № 186. С. 114–118. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/186-20>

Грабек Я.А.

Уманський національний університет

Науковий керівник – д.е.н., професор

Мудрак Р.П.

**МІСЦЕ ТВАРИННИЦЬКИХ ГАЛУЗЕЙ В СТРАТЕГІЇ
ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ЛАНЦЮГА ВАРТОСТІ В
АГРАРНОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ
В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

Ключовою умовою реалізації стратегії формування та розвитку ланцюга вартості в аграрному секторі економіки України в умовах євроінтеграції, є відновлення та інтенсивний розвиток усіх тваринницьких галузей. Насамперед, скотарства – молочного і м'ясного. Це безальтернативна умова найефективнішого використання сільськогосподарської сировини, як джерела формування доданої вартості, максимально можливий розмір якої втілюється лише у товарах споживчого призначення - продовольчих напівфабрикатах та готовій їжі. Тваринництво забезпечує конверсію кормового зерна – перетворення його із первинної сировини (зерно) у вторинну (м'ясо тварин, сире молоко, пташині яйця, риба), що втілює у собі суму доданих вартостей: додана вартість, створена на стадії виробництва зерна + додана вартість, створена на стадії виробництва тваринницької продукції. Надходження тваринницької сировини на підприємства харчової промисловості, доповнює та максимізує додану вартість в момент реалізації кінцевої продукції: додана вартість, створена на стадії виробництва зерна + додана вартість, створена на стадії виробництва тваринницької продукції + додана вартість, створена на стадії виробництва промислової продовольчої продукції + додана вартість створена на стадії реалізації готової продукції домогосподарствам.

Просте порівняння закупівельної ціни сировини першої (наприклад, зерно) і другої (наприклад, сире молоко) стадії, показує переваги розвитку аграрного сектору економіки в напрямку формування внутрішнього (закритого) технологічного ланцюга, тобто ланцюга вартості:

1) зерно кукурудзи – 10,15 грн. за 1 кг [1];

2) сире молоко (гатунок екстра) – 19,6 грн. за 1 кг [2];

3) для виробництва 1 кг сирого молока треба затратити, в середньому, 240 грам зерна кукурудзи. Отже, конверсія зерна кукурудзи в сире молоко описується співвідношенням 1 : 4,2.

Таким чином ми отримуємо альтернативу: продати 1 кг зерна кукурудзи трейдерській компанії за ціною 10,15 грн. для його вивезення за кордон, чи витратити для виробництва сирого молока за ціною 82,32 грн. (за 4,2 кг). Попри очевидну перевагу, критична більшість сільськогосподарських товаровиробників вибирають перший варіант.

По перше, це пов'язано із особливостями молочного скотарства, яке потребує значно вищих витрат живої і уречевленої (капітал) праці на виробництво одиниці продукції, технологічно є значно складнішим за вирощування зерна, потребує спеціальних знань і навичок, є ризикованим тощо [3]. По друге, закордонний ринок формує стабільно високий попит на українську зернову продукцію, що мінімізує ризики падіння цін та збитковості виробництва. В результаті ми отримуємо неспівпадіння або конфлікт економічних інтересів.

Це надзвичайно гострий і актуальний конфлікт економічних інтересів, який пояснює причину катастрофічного скорочення поголів'я великої рогатої худоби та падіння обсягів виробництва молочної сировини в аграрному секторі економіки. Проблема складна, а тому її вирішення потребує непростих рішень.

Насамперед, необхідно зрозуміти, що ми маємо справу із економічним конфліктом суб'єктів, що обумовлений діаметральною протилежністю локації їх економічних інтересів – виробник зерна кукурудзи зорієнтований на попит

зовнішнього ринку, суспільство (домогосподарства, молокопереробні підприємства) зорієнтоване на попит внутрішнього ринку. Власне підприємства харчової промисловості та домогосподарства і є ключовими агентами внутрішнього ринку, які формують попит на сільськогосподарську сировину та продукти харчування, вироблені з неї. Однак, галузь сільського господарства молочне скотарство, а за нею і молокопереробна галузь харчової промисловості України програтимуть конкурентну боротьбу за ресурси (земля та продукти праці, отримані за її допомогою) зовнішньому ринку.

Корисність економічних благ «сире молоко» та «готові молочні продукти» для суспільства є дуже високою. Ринковий індикатор, що свідчить про правильність такого висновку – це ціни на молочні продукти. Вони зростають тому що має місце дефіцит, який означає, що попит перевищує пропозицію. Цінність молочних продуктів для кінцевих споживачів настільки висока, що вони продовжують їх купувати навіть при суттєвому зростанні цін. Тобто, ми маємо справу із нееластичним по ціні попитом на товар.

Вирішення конфлікту економічних інтересів можливе лише в рамках нового інституту – державно-приватне партнерство, засадничими принципами якого мають стати довіра, рівність, відповідальність. Безальтернативним пусковим механізмом до його створення є політична воля уряду, спрямована на формування мотивації сільськогосподарських товаровиробників здійснювати випуск сирого молока та можливостей молокопереробних підприємств самостійно забезпечувати себе молочною сировиною. Для цього ми пропонуємо комплекс заходів (засобів досягнення тактичних цілей):

- сприяння розвитку власних і кооперативних переробних потужностей у власності сільськогосподарських товаровиробників;
- укладання угод на оренду тваринницьких приміщень та постачання кормів із діючими сільськогосподарськими підприємствами;

- пряма оренда/суборенда земельних паїв для будівництва (викуп) тваринницьких приміщень та виробництва кормів – організація виробництва холдингового типу;
- використання субсидій «синьої скрині» [4] - виплата дотації сільськогосподарським товаровиробникам за переведення землі із польової сівозміни у кормову;
- надання підприємствам молочної промисловості та скотарським сільськогосподарським підприємствам першочергового права на оренду земель НААН України;
- бюджетні дотації на вирощування великої рогатої худоби та виробництво молока - захищена статтями державного бюджету;
- бюджетні дотації на підтримку розвитку сільськогосподарської кооперації – захищена стаття державного бюджету;
- популяризація розвитку сільськогосподарської кооперації.

Це мінімальний набір умов відродження та розвитку вітчизняного тваринництва. Насамперед, скотарства.

Список використаних джерел

1. Ціни зернотрейдерів на кукурудзу сьогодні. *Tripoli.land*. 07.02.2025. URL: <https://tripoli.land/ua/kukuruza>
2. 257. Закупівельні ціни на молоко почнуть знижуватись. *Agroportal.ua*. 05.01.2025. URL: <https://agroportal.ua/news/ukraina/zakupivelni-cini-na-moloko-pochnut-znizhuvatis>
3. Мудрак Р.П. Розподіл української зернової продукції між внутрішнім та зовнішнім ринком: стан, причини та наслідки. *Економіка харчової промисловості*. 2023. Том 15. Випуск 3. С. 3-12. <https://doi.org/10.15673/fie.v15i3.2743>
4. WTO. *Domestic support: Amber, Blue and Green Boxes*. URL: https://www.wto.org/english/tratop_e/agric_e/negs_bkgrnd13_boxes_e.htm

Данилишин М.С.,

здобувач третього рівня вищої освіти

відділу фінансово-кредитної та податкової політики

ННЦ «Інститут аграрної економіки», м. Київ, Україна

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РІВНОВАГИ ФІНАНСОВОГО РОЗВИТКУ БУРЯКОЦУКРОВОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ ТА ОБМЕЖЕНЬ

Сучасний етап фінансового розвитку бурякоцукрової галузі України формується під впливом глибоких трансформацій національної економіки, спричинених повномасштабною війною, макрофінансовою нестабільністю та структурними дисбалансами аграрного сектору. Починаючи з 2022 р., економіка України зазнала суттєвого спаду, а подальше відновлення характеризується уповільненими темпами, що безпосередньо обмежує фінансові можливості розвитку капіталомістких галузей, зокрема бурякоцукрової [1]. В умовах воєнного стану забезпечення рівноваги фінансового розвитку аграрного виробництва, зокрема бурякоцукрового напрямку набуває критичного значення, оскільки доступ до інвестиційних ресурсів, кредитування та державної підтримки суттєво ускладнюється [2; 3].

Бурякоцукрова галузь, яка традиційно є важливою складовою продовольчої безпеки та експортного потенціалу країни, за останні роки функціонує в умовах системних обмежень через зростання виробничих витрат, енергетична нестабільність, логістичні ускладнення, обмеження зовнішніх ринків збуту, а також зниження інвестиційної активності. Висока собівартість виробництва, технологічна застарілість підприємств та потреба у модернізації значно знижують конкурентоспроможність галузі [7]. У воєнний період ці проблеми посилюються дефіцитом обігових коштів, високими кредитними ставками та обмеженим доступом до довгострокового фінансування [9].

Додатковим стримуючим фактором є скорочення сировинної бази та зниження інвестиційної привабливості галузі. Умови воєнного стану спричинили переорієнтацію аграрних виробників на менш витратні та більш ліквідні культури, що призводить до скорочення площ вирощування цукрових буряків і дестабілізації сировинного забезпечення переробних підприємств [3], що створює додаткові ризики для сталого функціонування галузі та підвищує її залежність від зовнішніх і внутрішніх кон'юнктурних факторів [4].

Незважаючи на складні фінансово-економічні обставини, суб'єкти бурякоцукрової галузі частково компенсують негативний вплив зовнішніх факторів за рахунок підвищення ефективності виробництва та оптимізації витрат [6]. Проте така адаптація має обмежений характер і не здатна повною мірою нейтралізувати системні обмеження фінансового розвитку галузі [5], і суттєвий вплив на забезпечення її рівноваги має зовнішньоекономічна кон'юнктура. Зміни в торговельній політиці, обмеження доступу до міжнародних ринків, а також посилення конкуренції з боку європейських виробників негативно впливають на експортний потенціал галузі [4]. У свою чергу, нестабільність фінансової системи та обмеженість державних ресурсів знижують ефективність механізмів кредитного забезпечення аграрного виробництва [3].

Комплексна оцінка рівноваги фінансового розвитку бурякоцукрової галузі України передбачає системне дослідження процесів фінансування, механізмів державної підтримки, рівня інвестиційної активності та кредитоспроможності суб'єктів господарювання галузі. Важливим напрямом є також ідентифікація інституційних факторів, які можуть як стримувати, так і стимулювати розвиток фінансових відносин у межах виробничо-переробного ланцюга [10].

В умовах воєнного стану важливим інструментом стабілізації бурякоцукрової галузі стали державні програми підтримки, спрямовані на здешевлення кредитних ресурсів, часткову компенсацію виробничих витрат та стимулювання переробки сировини. Реалізація таких програм дозволяє частково

нейтралізувати негативний вплив зовнішніх шоків, підтримати виробничу активність підприємств та зберегти функціонування стратегічно важливих виробничих потужностей [11]. Крім того, у сучасних умовах суттєво зростає роль інтеграції національної банківської системи з міжнародними фінансовими інституціями, що сприяє диверсифікації джерел фінансування, розширенню доступу до довгострокового капіталу, зниженню фінансових ризиків та активізації інвестиційних процесів у галузі. Така співпраця створює передумови для модернізації цукрових заводів, оновлення технічної бази та впровадження сучасних технологій вирощування й переробки цукрових буряків [12].

Перспективи подальшого фінансового розвитку галузі пов'язані з формуванням диверсифікованої моделі фінансування, активізацією інвестицій у глибоку переробку сировини, енергоефективність і цифровізацію виробничих процесів, розширенням використання форвардних контрактів, а також із посиленням експортної диверсифікації. Важливим напрямом є вдосконалення державної політики підтримки бурякоцукрового виробництва, що сприятиме зміцненню фінансового потенціалу галузі та забезпеченню стабільного розвитку агропромислового комплексу України.

Список використаних джерел

1. Кузьменко О. В. Сучасний стан та перспективи розвитку бурякоцукрової галузі України. *Економіка АПК*. 2023. № 5. С. 34-42.
2. Семененко О., Добровольський Ю., Василенко С., Ярмольчик М., Таргонський В. Ризики управління фінансовими ресурсами аграрного сектору України в зоні військового конфлікту: виклики, загрози, шляхи протидії. *Економіка АПК*. 2024. №31(3). С. 65-75.
3. Тітов Д, Олексієнко В. Фінансове забезпечення аграрного сектору України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4177>
4. Levandivskyi O.T., Drebot S.D. Financial support of agricultural enterprises. *The actual problems of regional economy development*. 2019. Vol. 2(15). P. 32-41.
5. Kvasnytska R., Forkun I., Gordeeva T. Critical aspects of financial support towards the development of the agricultural sector of Ukraine. *Proceedings of the International*

- Scientific Conference. 2023. С. 89–96. doi: https://doi.org/10.2991/978-2-38476-116-6_12
6. Kotvytska N., Myarkovskyi Y. Features of financial support for the innovative development of Ukraine's agricultural sector. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2023. № 2. С. 277-286. doi: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-2-40>
7. Lukash S., Koniev R. Financial support to farmers in Ukraine in the context of European integration. *Economy and Society*. 2024. № 68. С. 179-185. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-179>
8. Данилишин М. С. Вплив євроінтеграційних процесів на розвиток фінансового потенціалу бурякоцукрової галузі України. *Modern Economics*. 2025. №51. С. 75-81. [https://doi.org/10.31521/modecon.V51\(2025\)-08](https://doi.org/10.31521/modecon.V51(2025)-08)
9. Kolodiy A., Halanets V. Financial security and state support of agricultural enterprises in Ukraine. *Ефективна економіка*. 2025. № 1. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.33>
10. Гмиря В.П.,Ткаченко Н.В. Інноваційні механізми фінансування суб'єктів аграрного виробництва України. *Фінансовий простір*. 2018. №3(31). С. 8-13. <https://fp.lnu.edu.ua/index.php/fp/article/view/609/607>
11. OECD. Agricultural policy monitoring and evaluation: Innovation for Sustainable Productivity Growth. Ukraine. 2024. https://www.oecd.org/en/publications/agricultural-policy-monitoring-and-evaluation-2024_74da57ed-en.html
12. World Bank. Health financing in Ukraine: reform, resilience and recovery. 2024. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099062725083010231/pdf/P177367-168cec7e-a40b-4a30-9def-39c8f52a3926.pdf>

Дебела І.М.

*кандидат сільськогосподарських наук, доцент
Херсонський державний аграрно-економічний університет
м. Кропивницький, Україна*

АВТОНОМНІ АДАПТИВНІ МОДЕЛІ НА ОСНОВІ ІІІ В СТРАТЕГІЧНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Сучасний етап становлення інноваційної економіки характеризується високим рівнем турбулентності, невизначеності та експоненціальним зростанням обсягів інформації. Класичні статичні моделі стратегічного менеджменту, що спираються на довгострокове планування, втрачають свою ефективність, оскільки швидкість ринкових змін перевищує швидкість реакції традиційних управлінських ієрархій. У цих умовах критичного значення набуває побудова автономних адаптивних моделей прийняття рішень (Autonomous Adaptive Decision Models - AADM) на основі технологій штучного інтелекту, які здатні самостійно еволюціонувати та коригувати стратегію підприємства в режимі реального часу.

Традиційний процес прийняття стратегічних рішень часто страждає від когнітивних упереджень менеджменту, запізнення аналітичних даних та обмеженості раціонального підходу в умовах багатокритеріального вибору. Сучасне використання ІІІ в управлінні переважно зведене до автоматизації операційної рутини. Ключовий виклик полягає у відсутності цілісного методологічного підходу, здатного забезпечити синергію адаптивного інструментарію ІІІ та класичних управлінських циклів задля безперервного стратегічного адаптування бізнесу.

В основу розробки адаптивної моделі покладено концептуальне об'єднання трьох фундаментальних підходів:

1. Теорія динамічного програмування, а саме принцип оптимальності Р. Белмана [1,2] - для покрокового формування траєкторії розвитку в умовах мінливого середовища.

2. Цикл безперервного вдосконалення PDCA (Plan-Do-Check-Act) Е. Демінга [3]- як архітектурний каркас для реалізації етапів навчання та адаптації моделі.

3. Методи нечіткої логіки (схема Белмана-Заде) [4]- для формалізації якісних, експертних та слабкоструктурованих цілей менеджменту.

Автономна адаптивна модель прийняття рішень діє як динамічний контур управління, інтегрований у загальну ERP-систему планування ресурсів підприємства. Процес її функціонування через призму модифікованого циклу PDCA має такий вигляд:

- *Plan* (Прогнозування та моделювання). За допомогою рекурентних нейромереж (наприклад, LSTM) або методів сплайн-регресії здійснюється довгострокове та середньострокове прогнозування ключових ринкових індикаторів (попиту, індексів цін, поведінки конкурентів). На основі схеми Беллімана-Заде формується множина альтернативних стратегічних сценаріїв.

- *Do* (Імплементация та тестування). III-модель генерує оптимальні управлінські директиви (оптимізація ланцюгів постачання, динамічне ціноутворення, перерозподіл інвестиційного портфеля). Рішення пропонуються менеджменту в діалоговому режимі як експертна підтримка прийняття рішень або виконуються автономно у чітко визначених межах допусків.

- *Check* (Аналіз та верифікація). Поточні результати діяльності підприємства безперервно порівнюються із прогнозними траєкторіями та плановими показниками. За допомогою матричних методів та функцій належності визначається динамічний рівень відхилення фактичних параметрів

від заданого стратегічного тренду. При цьому система диференціює випадкові ринкові коливання (шуми) від системних деструктивних девіацій, які загрожують стратегічній стійкості бізнесу.

- *Act* (Автономна адаптація). Якщо відхилення перевищує критичний поріг, модель запускає процес самонавчання (Reinforcement Learning) - коригуються вагові коефіцієнти критеріїв, змінюється цільова функція - система автоматично генерує оновлений стратегічний план, адаптований під нові реалії ринку.

Такий підхід дозволяє перетворити стратегічний менеджмент із дискретного процесу (який відбувається раз на квартал або рік) на безперервний, де стратегія гнучко еволюціонує щодня. Синергія раціонального підходу топменеджменту та обчислювальної потужності ІІІ мінімізує ризики «стратегічної сліпоти» та забезпечує високу швидкість реакції на ринкові шоки.

Впровадження автономних адаптивних моделей на основі ІІІ трансформує роль вищого керівництва: від оперативного контролю та ручного коригування планів менеджмент переходить до стратегічного архітектурного нагляду - визначення глобальних обмежень, етичних рамок та довгострокових цілей системи. Розвиток таких моделей є фундаментальною умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємств в епоху цифровізації та становлення інноваційної економіки.

Список використаних джерел:

1. Дебела І. М. Нечіткий алгоритм прийняття рішень: схема Беллмана-Заде оцінки альтернатив. *Управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем* : колективна монографія / за заг. ред. В. В. Храпкіної, К. В. Пічик. Київ : НаУКМА, 2024. С. 626–634. DOI: <https://doi.org/10.35668/978-966-518-843-8>

2. Дебела І. М. Комплексний підхід до аналізу невизначеності в системі стратегічного управління. *Таврійський науковий вісник. Серія: Технічні науки*. 2025. № 3. С. 221–227. DOI: <https://doi.org/10.32782/tnv-tech.2025.3.24>
3. Вільям Едвардс Демінг. Вийти з кризи / пер. з англ. Ірина Шеремет. Київ: Лабораторія, 2025. 512 с.
4. Bellman R. E., Zadeh L. A. Decision-Making in a Fuzzy Environment. *Management Science*. 1970. Vol. 17, no. 4. P. B141–B164. <http://www.jstor.org/stable/2629367>

Дмитришин Б.В.

*к.е.н., доцент кафедри економіки, підприємництва та готельно-
ресторанної справи*

Центральноукраїнський національний технічний університет

м. Кропивницький, Україна

Бондар О.В.

здобувач вищої освіти освітнього рівня доктор філософії

Центральноукраїнський національний технічний університет

м. Кропивницький, Україна

РЕГІОНАЛЬНІ МЕХАНІЗМИ ПІДТРИМКИ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ДОСВІД КІРОВОГРАДСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Повномасштабна збройна агресія Росії проти України докорінно змінила умови функціонування підприємницького сектора. Попри відсутність прямих бойових дій на більшій частині її території, Кіровоградська область відчула системний вплив воєнного стану: скорочення ринків збуту, логістичні порушення, відтік кваліфікованих кадрів унаслідок мобілізації та міграції, зростання витрат на енергозабезпечення та сировину. За таких умов ефективна система регіональних механізмів підтримки підприємництва набуває критичного значення як чинник збереження економічного потенціалу та підготовки до повоєнного відновлення [1; 2].

Загалом воєнні ризики для підприємницького сектора регіону можуть бути систематизовані за п'ятьма групами:

- 1) фізично-деструктивні (руйнування майна та виробничої інфраструктури);
- 2) кадрово-демографічні (мобілізація та міграція персоналу);
- 3) логістично-ринкові (порушення ланцюгів постачання та звуження ринків);

4) фінансово-інвестиційні (зростання вартості кредитів, обмеження доступу до капіталу);

5) інституційні (нестабільність регуляторного середовища).

Як стверджують Т. Vuyl та ін., підприємства, що демонструють організаційну резильєнтність – здатність адаптуватися та відновлюватися після кризових потрясінь, – мають суттєво вищі шанси на виживання та зростання в умовах тривалого конфлікту [3].

Аналіз регіональних механізмів підтримки підприємництва в Кіровоградській області дозволяє виокремити чотири ключові напрями.

По-перше, фінансово-кредитна підтримка. Центральним інструментом залишається державна програма компенсації відсоткових ставок «Доступні кредити 5–7–9%», яка станом на вересень 2025 року охопила 5588 агропідприємств і забезпечила залучення понад 36,6 млрд. грн. На регіональному рівні ця програма доповнюється співфінансуванням із місцевого бюджету та консультаційним супроводом через мережу Єдиних дозвільних і інформаційних пунктів (ЄДІП) [4].

По-друге, грантова підтримка в рамках міжнародної технічної допомоги. Кіровоградська область є активним реципієнтом програм USAID «Конкурентоспроможна економіка України», EU4Business та ЄБРР, що надають пряму фінансову підтримку суб'єктам МСП, відшкодовують витрати на впровадження систем управління якістю та сертифікацію продукції відповідно до стандартів ЄС.

По-третє, інфраструктурна підтримка. Центр підтримки підприємництва Кіровоградської ОВА забезпечує консультаційний супровід, допомогу в доступі до державних програм та юридичний супровід. Водночас мережа індустріальних парків, що перебуває на стадії формування в регіоні, може стати ключовим інструментом залучення інвестицій і відновлення виробничого потенціалу в повоєнний період.

По-четверте, дерегуляторні заходи. Запровадження мораторію на планові перевірки бізнесу під час воєнного стану, переведення значної частини адміністративних послуг в онлайн-формат, а також спрощення дозвільних процедур суттєво знизили регуляторне навантаження на підприємців. Ці заходи особливо важливі для малого та мікробізнесу, який не має ресурсів для подолання бюрократичних бар'єрів [5].

Аналіз ефективності зазначених механізмів засвідчує їх позитивний, проте недостатній вплив на збереження підприємницької активності в досліджуваному регіоні. Основними проблемами залишаються: обмеженість ресурсної бази місцевих бюджетів; недостатня поінформованість суб'єктів МСП про наявні програми підтримки; складність адміністративних процедур для отримання грантів та кредитів; дефіцит кваліфікованих кадрів як на підприємствах, так і в органах підтримки; нерівномірний доступ до підтримки для підприємців у сільських громадах порівняно з обласним центром [6].

Перспективними напрямками вдосконалення регіональних механізмів підтримки є:

- формування регіональних гарантійних фондів для забезпечення доступу МСП до кредитних ресурсів без класичної застави;
- активізація державно-приватного партнерства у відновленні виробничої та логістичної інфраструктури;
- цифровізація регіональних механізмів підтримки з метою підвищення їх доступності та прозорості;
- розбудова системи ваучерного фінансування для малого бізнесу, орієнтованого на освоєння нових ринків збуту.

Таким чином, ефективність регіональних механізмів підтримки підприємництва в умовах воєнного стану визначається не лише обсягом ресурсів, а й здатністю регіональних органів влади оперативно адаптувати інструменти підтримки до мінливих потреб бізнес-середовища. Досвід

Кіровоградської області підтверджує, що найбільш результативними є комплексні механізми, що поєднують фінансову, консультаційну та інфраструктурну складові, а ключовою умовою повоєнного відновлення підприємницького сектора регіону є їх системна координація з національними програмами та міжнародними донорськими ініціативами.

Список використаних джерел

1. Соловйов І., Брайловський І., Рябенко Г. Діагностика бізнес-потенціалу підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-136>
2. Семикіна М.В., Сторожук О.В., Савеленко Г.О. Управління економічною безпекою та мінімізація воєнних ризиків підприємств підприємств реального сектору економіки в умовах цифрових змін. *Економіка та суспільство*. 2026. № 83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-23>
3. Buyl T., Gehrig T., Schreyögg J., Wieland A. Resilience: A Critical Appraisal of the State of Research for Business and Society. *Schmalenbach Journal of Business Research*. 2022. Vol. 74, № 4. P. 453–463. DOI: <https://doi.org/10.1007/s41471-022-00151-x>
4. Постанова Кабінету Міністрів України «Про надання фінансової державної підтримки» від 24.01.2020 № 28. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/28-2020-%D0%BF>
5. Жаліло Я.А. та ін. Економічна безпека України в умовах високих воєнних ризиків та глобальної нестабільності : експ.-аналіт. доп. / [Базиліук Я., Власенко Р., Власюк О. та ін.] ; за заг. ред. Я. Жаліла. Київ : НІСД, 2025. 104 с. DOI: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2025.03>
6. Русан В.М., Жураковська Л.А. Ключові виклики для аграрного сектора та основні завдання державної аграрної політики на 2025 рік : аналіт. зап. Київ : НІСД, 2025. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2025-03/az_agrarna_politika_210325.pdf

Дуга В.О.,
*старший викладач кафедри готельно-ресторанного
та туристичного бізнесу*
Дибець О.С.,
*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа
Херсонський державний аграрно-економічний університет
м. Кропивницький, Україна*

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ ТА ТУРИЗМІ: ТРАНСФОРМАЦІЯ СЕРВІСУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

У сучасних умовах розвитку індустрії гостинності та туризму цифровізація перестає бути лише інструментом підвищення ефективності та перетворюється на базову умову функціонування підприємств. Сучасні споживачі очікують швидкого, персоналізованого та зручного сервісу, що змушує бізнес переходити до нових моделей взаємодії та управління сервісними процесами. Особливої актуальності набувають технології штучного інтелекту, Big Data, прогностичної аналітики та цифрових платформ, які дозволяють не лише автоматизувати операційні процеси, а й прогнозувати поведінку споживачів, формувати індивідуалізовані пропозиції та підвищувати якість сервісного досвіду. Як зазначають Д. Бухаліс, У. Гретцель та Р. Лоу, цифрові технології трансформують традиційну модель обслуговування, формуючи нову логіку сервісу, орієнтовану на дані та персоналізацію [1]. Ураховуючи зазначені тенденції, виникає необхідність комплексного аналізу того, яким чином інтелектуальні технології впливають на трансформацію сервісних процесів у різних сегментах індустрії гостинності та туризму.

Метою дослідження є аналіз впливу інтелектуальних технологій на трансформацію сервісу в різних сегментах індустрії гостинності та туризму.

У межах досягнення поставленої мети інтелектуальні технології доцільно розглядати не лише як засіб автоматизації, а як інструмент формування

сучасного сервісного досвіду. Ключовими характеристиками стають швидкість реакції на запити, персоналізація, зручність цифрової взаємодії та інтеграція всіх каналів комунікації в єдину систему обслуговування. У практичному вимірі трансформація сервісу під впливом інтелектуальних технологій найбільш виразно проявляється в різних сегментах індустрії гостинності, зокрема в готельному, ресторанному та туристичному бізнесі, де цифрові рішення формують нові моделі взаємодії зі споживачами.

У готельній сфері інтелектуальні технології активно застосовуються для автоматизації та персоналізації сервісу. У міжнародних мережах, таких як Marriott International, використовуються мобільні додатки для безконтактного заселення, чат-боти, CRM-системи та аналітика поведінки гостей. Подальший розвиток цифрових рішень у готельному бізнесі спрямований на формування безшовного клієнтського досвіду, що охоплює всі етапи перебування гостя. У готелях мережі Hilton Hotels & Resorts впроваджено цифрові ключі, що дозволяють відкривати номер через смартфон. Додатково активно використовуються AI-консьєржі, голосові асистенти та smart-room технології, які забезпечують персоналізацію перебування гостя та підвищують рівень комфорту.

Аналогічні трансформаційні процеси спостерігаються і в ресторанній сфері, де цифровізація спрямована на оптимізацію процесів обслуговування та підвищення якості сервісу [2]. Поширеними є QR-меню, системи електронного замовлення, AI-рекомендації страв та цифрові платформи бронювання. У мережах швидкого харчування, таких як McDonald's, активно застосовуються кіоски самообслуговування, які дозволяють зменшити час очікування, персоналізувати замовлення та оптимізувати обслуговування.

Ще більш комплексний характер цифровізація має у туристичній сфері, оскільки саме тут інтелектуальні технології безпосередньо впливають на формування попиту та прийняття рішень споживачами. Платформи Booking.com

та Airbnb використовують алгоритми рекомендацій, аналіз поведінки користувачів та персоналізовані пропозиції. Сучасний туризм активно впроваджує концепції smart destinations, VR/AR-рішення, AI-планування подорожей та цифрові сервіси, що сприяє скороченню часу пошуку та формуванню індивідуалізованого туристичного продукту.

Окремого розгляду потребує розвиток сільського туризму як одного з найбільш чутливих до цифрових трансформацій сегментів. Садиби сільського зеленого туризму, які використовують соціальні мережі та цифрові канали комунікації, мають значно вищий рівень видимості на ринку та ефективніше залучають туристів. Це підтверджує, що цифровізація є важливим інструментом розвитку локальних туристичних територій та підвищення їх конкурентоспроможності.

Водночас впровадження інтелектуальних технологій не гарантує автоматичного покращення сервісу, оскільки ефективність цифрових рішень значною мірою залежить від людського фактора. Вирішальними залишаються рівень цифрової компетентності персоналу, готовність до змін та здатність поєднувати технологічні рішення з емоційно орієнтованим сервісом. Особливого значення набувають trauma-sensitive підходи до сервісу, які враховують психологічний стан споживачів у кризових та воєнних умовах [3]. Як показує практика, навіть найсучасніші технології не можуть повністю замінити людський фактор, емпатію та якісну комунікацію [3].

Інтелектуальні технології сприяють підвищенню ефективності підприємств гостинності та туризму, оптимізації витрат, автоматизації процесів та покращенню клієнтського досвіду. У результаті формується довгострокова лояльність споживачів та підвищується стійкість бізнесу до зовнішніх викликів. Доцільним є впровадження доступних цифрових рішень, розвиток цифрової грамотності персоналу, активне використання аналітики даних та адаптація технологій до масштабу підприємств. Особливе значення має інтеграція

цифрових інструментів з емоційною складовою сервісу, що формує конкурентну перевагу на ринку.

Отже, інтелектуальні технології виступають ключовим фактором трансформації індустрії гостинності та туризму, змінюючи саму логіку сервісу – від стандартного обслуговування до формування комплексного, персоналізованого та цифрово інтегрованого досвіду, що базується на даних та прогнозній аналітиці. Особливо перспективним є їх застосування у сфері сільського туризму, що відкриває нові можливості для розвитку локальних територій, підвищення туристичної привабливості та формування стійких конкурентних переваг.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з аналізом впливу штучного інтелекту на персоналізацію туристичних послуг, розвитком smart hospitality та smart destinations, використанням прогнозової аналітики для моделювання поведінки туристів, цифровізацією агротуризму та формуванням онлайн-брендів сільських територій. Окремого дослідження потребують питання впровадження trauma-sensitive сервісу в умовах криз, а також використання Big Data для підвищення якості клієнтського досвіду та оптимізації управління сервісними процесами.

Список використаних джерел

1. Dimitrios Buhalis. Smart tourism technologies and digital transformation [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://buhalis.com> (дата звернення: 20.05.2026).
2. Єфремов А. О., Дуга В. О. Роль інноваційних технологій та цифрових рішень в готельно-ресторанному бізнесі. *Наукові дослідження: парадигма інноваційного розвитку* : збірник тез наукових праць XIV Міжнародної наукової конференції. Прага, 2023. С. 12–14.
3. Shkrabov B., Duha V. Neurobehavioral Technologies in the Hospitality and Tourism Industry: From Classical Approaches to Trauma-Sensitive Service. *Black Sea Science 2026 : Proceedings of the International Competition of Student Scientific Works*. Odesa : ONUT, 2026. P. 1203–1219.

Дуга В. О.,

*старший викладач кафедри готельно-ресторанного
та туристичного бізнесу*

Кожухар В. О.,

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа
Херсонський державний аграрно-економічний університет
м. Кропивницький, Україна*

ЕКОНОМІКА УВАГИ У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ: КОНКУРЕНЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ ТА ТУРИЗМУ ЗА ЦИФРОВУ ВИДИМІСТЬ

У сучасному цифровому середовищі ключовим дефіцитним ресурсом стає не обсяг інформації, а людська увага. За результатами досліджень цифрової поведінки користувачів, середній час первинного утримання уваги у соціальних мережах становить лише кілька секунд, протягом яких приймається рішення щодо подальшої взаємодії з контентом – перегляду або його ігнорування.

У стрічках соціальних платформ, зокрема TikTok та Instagram, користувач щоденно взаємодіє з великою кількістю візуальних стимулів, що зумовлює надвисокий рівень конкуренції за кожен момент цифрової уваги. У таких умовах формується концепція економіки уваги, відповідно до якої увага користувача розглядається як ключовий економічний ресурс, а цифровий контент – як інструмент її залучення, утримання та монетизації.

Формування економіки уваги зумовлює трансформацію підходів до цифрових комунікацій у сфері послуг, зокрема в індустрії гостинності та туризму, де візуальна привабливість, емоційність контенту та швидкість передачі інформаційного повідомлення визначають конкурентні позиції

підприємств. У цьому контексті цифрові платформи стають ключовим середовищем формування попиту на послуги готельно-ресторанного бізнесу та туристичних дестинацій. Саме через соціальні мережі потенційний споживач формує первинне уявлення про продукт ще до безпосереднього досвіду його споживання [3]. Економіка уваги у соціальних мережах змінює логіку маркетингової взаємодії: підприємства конкурують не лише якістю послуг, а й здатністю привернути цифрову увагу користувача в умовах інформаційного перевантаження.

У готельній сфері соціальні мережі виступають ключовим інструментом формування першого враження. Візуальний контент (Reels, TikTok, Shorts) дозволяє потенційному гостю «пережити» досвід перебування ще до бронювання. Міжнародні готельні мережі активно використовують віртуальні тури, storytelling номерного фонду та контент гостей (UGC), що підсилює довіру та зменшує невизначеність вибору [1].

У ресторанному сегменті соціальні мережі формують «візуальну гастрономію», де страва стає контентним об'єктом. Короткі відео процесу приготування, авторські коктейлі та storytelling закладу створюють емоційний зв'язок зі споживачем. Значну роль відіграє інфлюенсер-маркетинг та TikTok-контент, який формує вірусний попит на окремі заклади [2].

Туристичні дестинації конкурують у цифровому середовищі через рівень своєї представленості в соціальних мережах. Відеоконтент, блогерські огляди та онлайн-відгуки формують образ території, який впливає на туристичні потоки. Алгоритмічне просування контенту TikTok та Instagram часто визначає популярність окремих локацій швидше, ніж традиційні маркетингові інструменти [3].

У розвитку сільського туризму соціальні мережі виступають ключовим каналом просування. Локальні садиби та фермерські господарства отримують можливість виходу на глобальну аудиторію без значних маркетингових витрат.

Автентичний контент (природа, побут, гастрономія, традиції) формує емоційну залученість та підвищує рівень довіри до дестинації. Важливим елементом економіки уваги є контент користувачів (UGC). Відгуки, фото та відео туристів мають вищий рівень довіри, ніж офіційна реклама, що підсилює вплив соціальних мереж на репутацію підприємств [3].

Отже, економіка уваги у соціальних мережах є ключовим фактором формування конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності та туризму. Вона змінює логіку ринкової взаємодії, зміщуючи акцент із якості послуг на рівень цифрової видимості та здатність формувати емоційний контакт зі споживачем. Соціальні мережі стають не лише каналом просування, а й простором формування попиту та туристичного вибору.

Подальші дослідження доцільно зосередити на впливі алгоритмів соціальних мереж на поведінку споживачів, ролі штучного інтелекту у формуванні персоналізованого контенту, а також на розвитку цифрових екосистем у сфері гостинності та туризму [1; 3].

Список використаних джерел

1. Єфремов А. О., Дуга В. О. Роль інноваційних технологій та цифрових рішень в готельно-ресторанному бізнесі. *Наукові дослідження: парадигма інноваційного розвитку*: зб. тез XIV Міжнар. наук. конф. (Прага, 28 верес. 2023 р.). Прага : МНЦРНТ, 2023. С.12–14.
2. Жуковська А. О., Дуга В. О. Залучення гостей до ресторану: роль медіа та інтернет-маркетингу. *Сучасні тренди, реалії і перспективи розвитку туризму та готельно-ресторанної справи*: зб. тез Міжнар. наук.-практ. конф. (Хмельницький – Меджибіж, 23–24 трав. 2024 р.). Хмельницький; Меджибіж : Хмельницький національний університет, 2024. С. 107–108.
3. Buhalis D., Gretzel U. Smart tourism technologies and digital transformation in hospitality and tourism industry. 2024. URL: <https://buhalis.com> (дата звернення: 25.05.2026).

Дуда Г.Б.

к.е.н., доцент кафедри підприємництва та маркетингу

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

м.Івано-Франківськ, Україна

Полянська В.

здобувач освіти, група МРК-24-1

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

м.Івано-Франківськ, Україна

СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ ТА ВІЗУАЛЬНА ІДЕНТИЧНІСТЬ БРЕНДІВ СТАЛОЇ МОДИ: ПРАКТИЧНИЙ КЕЙС «RE:CYCLE»

Сучасна світова індустрія моди переживає період глибокої трансформації. В умовах євроінтеграції України та переходу до засад циркулярної економіки, традиційні лінійні моделі споживання «купив—використав—викинув» стають не лише етично неприйнятними, а й економічно неефективними. Особливої актуальності набуває концепція сталого розвитку, де одним із найперспективніших напрямів є апсайклінг. Це не просто переробка, а процес створення нової цінності з матеріалів, що вже були у вжитку. На нашу думку, для українського ринку це шанс не лише покращити екологічну ситуацію, а й розвинути унікальні нішеві бренди з високою доданою вартістю.

Раніше апсайклінг був результатом відсутності якихось речей чи одягу. Наразі він став результатом їх надмірної кількості та негативного впливу на навколишнє середовище. Саме тому апсайклінг став досить популярним у світі та в Україні. Колекції одягу саме з вживаних речей та матеріалів пропонують найвідоміші дизайнери та бренди: Stella McCartney, Dolce & Gabbana, Vivienne Westwood, Patagonia, Ksenia Shnaider тощо.

Сьогодні визнаною столицею європейського апсайклінгу став Берлін. На вулицях німецької столиці можна відкрити для себе його нові, незвідані сторони, а також знайти десятки дивовижних магазинчиків та майстерень, де продавці запропонують найоригінальніші речі, яким більше немає аналогів. Там є, здається, все: меблі, одяг та аксесуари, прикраси, освітлення, декор — і все із старих вживаних матеріалів, приладів, інструментів, деталей, що часом взагалі важко уявити як основу для подібних речей. Такі магазини лише додають місту туристичної привабливості. Для багатьох українських ця практика також стає джерелом розвитку й доходу для місцевого бізнесу. Найбільш вражаючим є перевтілення старих речей і матеріалів в архітектурі та інтер'єрному дизайні. Мабуть, таке застосування може найдовше продовжити термін їхнього життя.

У межах роботи над проектом «RE:CYCLE» було проведено аналіз сегменту вживаного деніму. Чому саме денім? Це матеріал, який має надзвичайно довгий життєвий цикл, але при цьому виробництво однієї пари нових джинсів потребує до 7-10 тисяч літрів води [2]. Ми вважаємо, що головний бар'єр для розвитку таких брендів в Україні — це стереотипне сприйняття речей з вторинної сировини. Проте результати опитувань та аналіз поведінки споживачів показують, що молоде покоління (Gen Z) активно шукає способи самовираження через унікальність, а не через масовий бренд.

Я думаю, що успіх апсайклінг-проекту залежить не від низької ціни, а від сили бренду та емоційного зв'язку з аудиторією. У проекті «RE:CYCLE» ми свідомо відмовилися від «бідного» візуального стилю на користь естетики преміального стрітвіру. Це стратегічний хід: ми продаємо не «перероблені джинси», а ексклюзивний дизайнерський об'єкт, який до того ж рятує планету.

Розробка маркетингового комплексу для «RE:CYCLE» базувалася на принципах прозорості та емпатії. Для цифрових каналів комунікації (Instagram, TikTok) було створено візуальну сітку (grid layout), яка поєднує в собі: промисловий мінімалізм, тобто використання «холодних» відтінків синього

та сірого, що підкреслюють текстуру деніму, а також процесний контент, тобто демонстрація того, як стара куртка перетворюється на стильний шопер. Ми вважаємо, що в сучасному маркетингу «шлях до результату» цікавить клієнта більше, ніж сам продукт. Освітній компонент це інфографіка про вплив текстильних відходів на довкілля.

Особливу увагу в стратегії приділено SMM-просуванню. Ми розробили систему банерів та сторіз, які не просто закликають до покупки, а створюють відчуття причетності до спільноти. На нашу думку, маркетинг майбутнього — це не маніпуляція, а щирий діалог. Саме тому в постах «RE:CYCLE» ми використовуємо «human-like» тон, розповідаючи про труднощі роботи з матеріалом, про пошук ідеального клаптика тканини та про філософію кожної лінії шва.

Працюючи над цим проектом, я дійшла висновку, що апсайклінг в Україні має величезний потенціал для масштабування через колаборації. Наприклад, створення корпоративного мерчу для великих IT-компаній із їхніх же старих банерів чи спецодягу. Це дозволяє бренду виходити на B2B ринок.

Моя позиція як майбутнього маркетолога полягає в тому, що екологічність не має бути нудною. Вона має бути модною, зухвалою та бажаною. У «RE:CYCLE» прагнули показати, що відповідальність перед природою — це нова форма розкоші. Наступним кроком розвитку проекту ми бачимо впровадження системи «take-back», де клієнт може здати свою стару річ і отримати знижку на нову, тим самим закриваючи цикл виробництва [3].

Отже, реалізація маркетингової стратегії «RE:CYCLE» підтверджує, що для успішного виходу на ринок сталого споживання недостатньо просто мати гарну ідею. Потрібен глибокий аналіз потреб аудиторії, бездоганний візуальний стиль та щирість у комунікаціях. В умовах європейської інтеграції такі проекти стають візитною карткою нової української економіки — креативної, свідомої та технологічної. Подальша робота в цьому напрямку дозволить не лише

створювати успішні комерційні кейси, а й формувати нову культуру споживання в суспільстві.

Список використаних джерел

1. Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту та публічного врядування в контексті євроінтеграції: матеріали конференції. Рівне: НУВГП, 2026.
2. Водзінська О., Горбач В. Апсайклінг як спосіб екологізації процесу виготовлення дитячого одягу з деніму. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/22870/1/KyivTex%26Fashion_2022_P101-102.pdf
3. Апсайклінг: як сміття може врятувати планету. URL: <https://www.prostir.ua/?library=apsajklinh-%20yak-smittya-mozhe-vryatuvaty-planetu>

Дуда Г.Б.

к.е.н., доцент кафедри підприємництва та маркетингу
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
м.Івано-Франківськ, Україна

Ходорська С.

здобувач освіти, група МРК-24-1
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
м.Івано-Франківськ, Україна

РОЛЬ ВІЗУАЛЬНОГО БРЕНДИНГУ У ПРОСУВАННІ ДИТЯЧОГО КОНТЕНТУ В СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ

На сьогоднішній день соціальні мережі — це не тільки про спілкування, а й про навчання та професійний розвиток. Сьогодні заклади освіти просувають свої програми через такі соціальні мережі, як Instagram, Facebook, YouTube чи TikTok, де можна побачити, як викладачі вже ведуть власні блоги з лекціями. Але просто бути присутнім на цих платформах буде замало. Важливо ефективно використовувати ці інструменти, вміти грамотно привернути увагу, щоб налагодити зв'язок із цільовою аудиторією. Саме тут важливу та ключову роль відіграє візуальний контент.

Особливо це актуально для дитячого контенту, де важливу роль відіграють не лише інформаційне наповнення, а й візуальне оформлення сторінки, емоційне сприйняття бренду та формування довіри з боку батьків. Саме тому питання створення якісного візуального брендингу є актуальним для розвитку сучасних онлайн-проектів.

Одним із прикладів такого бренду є Cute ColorLand — розважально-інформаційний акаунт, орієнтований на дітей та їхніх батьків. Основна концепція бренду полягає у створенні творчого контенту: розмальовок, ілюстрацій та інтерактивних завдань для розвитку уяви та креативності дитини. Основною метою бренду є не лише розвага, а й формування позитивного та безпечного середовища для дитячої творчості.

Важливою складовою просування бренду є неймінг. Назва CuteColorLand поєднує слова «cute», «color» та «land», що асоціюються з яскравістю, творчістю та дитячим світом. Така назва легко запам'ятовується, викликає позитивні емоції та відповідає тематиці бренду.

Особливе значення має візуальна айдентика. Для бренду було розроблено логотип у вигляді милого зайчика з олівцем, який символізує творчість і доброзичливість. Основними кольорами стали рожевий, блакитний та жовтий, оскільки вони асоціюються з ніжністю, радістю та спокоєм. Використання єдиної кольорової гами та фірмового стилю допомагає створити впізнаваність бренду серед аудиторії.



Рис.1 - Логотип бренду

Для просування бренду активно використовуються соціальні мережі, зокрема Instagram та TikTok [1,2]. Саме ці платформи дозволяють ефективно взаємодіяти з цільовою аудиторією через короткі відео, яскраві публікації, сторіс та інтерактивний контент. Основною цільовою аудиторією є діти віком 4–10 років та їхні батьки, які шукають якісний і безпечний контент для розвитку дитини.

Для успішної комунікації з аудиторією важливо використовувати регулярний контент-план, швидко реагувати на коментарі та повідомлення, а також створювати позитивний емоційний зв'язок із підписниками. Одним із ефективних інструментів є проведення опитувань, конкурсів та надання безкоштовних матеріалів для залучення нових користувачів і підвищення лояльності аудиторії [3].

У табл.1 представлено вплив елементів брендингу на аудиторію.

Таблиця 1

Вплив елементів брендингу на аудиторію

Елемент брендингу	Вплив на користувача
Логотип	Формує перше враження про бренд
Кольорова гама	Викликає емоції та асоціації
Шрифти	Створюють стиль та впізнаваність
Оформлення профілю	Підвищує довіру до сторінки
Якість контенту	Впливає на активність підписників

Отже, візуальний брендинг є важливим елементом успішного просування дитячого контенту в соціальних мережах. Гармонійне поєднання назви, логотипу, кольорової гама та правильної комунікації з аудиторією дозволяє створити впізнаваний бренд, підвищити довіру користувачів та забезпечити ефективний розвиток онлайн-проєкту.

Список використаних джерел

- 1.Офіційна платформа Instagram.
- 2.Офіційна платформа TikTok.
- 3.Лосєва В. Ефект переваги зображення: як візуальний контент впливає на сприйняття. LinkedIn.URL: <https://www.linkedin.com/pulse/ефект-переваги-зображення-як-візуальний-кон-тент-violetta-losyeva--vqxge/>

Єрмолаєва М. В.

к.е.н., доцент, професор кафедри обліку і оподаткування

Полтавський державний аграрний університет

м. Полтава, Україна

Канцедал Н. А.

к.е.н., доцент, професор кафедри обліку і оподаткування

Полтавський державний аграрний університет

м. Полтава, Україна

Тютюнник С. В.

к.е.н., доцент, професор кафедри обліку і оподаткування

Полтавський державний аграрний університет

м. Полтава, Україна

ОБЛІКОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЛОКАЦІЇ ТА ВІДНОВЛЕННЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

Воєнні дії, що відбуваються на території України, призводять до того, що сотні підприємств вимушені переміщувати потужності (релокуватися) або відновлювати господарську діяльність з нуля. Релокація бізнесу почалась з початком повномасштабного вторгнення. За 2025 рік за даними «Опендатабот» близько 12 тис. компаній змінили свою юридичну адресу і кількість міграцій бізнесу зросла на 11% у порівнянні з 2024 р. [1]. У цих умовах класичний облік розширює сферу свого впливу. Бухгалтер і фінансовий директор стають антикризовими менеджерами.

В першу чергу необхідно чітко визначитись із сутністю використаного терміну «релокація» з позиції його відображення в бухгалтерському обліку. Вважаємо, що під релокацією слід розуміти процес переміщення бізнесу, який

являє собою комплекс господарських операцій, що генерують специфічні витрати.

Головною проблема для бухгалтера, на нашу думку, є необхідність правильної класифікації цих витрат згідно з НП(С)БО 7 «Основні засоби» та НП(С)БО 16 «Витрати».

Облікове забезпечення цього етапу пропонуємо розділити на три складові.

1. Облік основних засобів. Тут необхідно визначитися з обліковою політикою щодо витрат. Дискусійним є питання щодо облікового відображення витрат на демонтаж, транспортування та монтаж обладнання на новому місці. Слід зазначити, що витрати на переміщення вже введених в експлуатацію основних засобів на інше місце не збільшують їхню первісну вартість. Відповідно до НП(С)БО 7, такі витрати визнаються витратами звітного періоду і відображаються на витратних рахунках 9-го класу.

Якщо ж переміщення основних засобів супроводжується їх модернізацією, дообладнанням або адаптацією виробничих ліній під нові технічні умови місця розташування підприємства, що в майбутньому призведе до збільшення економічних вигід (наприклад, збільшиться обсяг випуску продукції), такі витрати капіталізуються і збільшують первісну вартість об'єктів.

2. Облік логістики та супутніх послуг. Релокація бізнесу супроводжується залученням сторонніх перевізників, експедиторів, страхових компаній (страхування вантажу в дорозі) та іншими витратами. Ці витрати є витратами звітного періоду. Проте для цілей управлінського обліку ми рекомендуємо запровадити окрему аналітику. Наприклад, відкрити субрахунок третього порядку 949/1 «Релокація». Це дозволить адміністрації підприємства чітко бачити витрати, понесені під час переміщення виробничих потужностей підприємства в іншу місцевість, і не змішувати їх зі звичайною операційною діяльністю.

На новому місці може виникнути потреба в оренді приміщень, які потребують ремонту або адаптації. При цьому витрати на поліпшення орендованого майна обліковуються як створення окремого об'єкта незавершених капітальних інвестицій (субрахунок 153 «Придбання (виготовлення) інших необоротних матеріальних активів») з подальшим визнанням на субрахунку 117.

3. Облік «людського капіталу». Під час перевезення обладнання компанії часто фінансують переїзд штату. Ці витрати можуть складатися з витрат на переїзд персоналу разом із сім'ями, оплати житла на перші місяці, компенсації добоих за час у дорозі. У бухгалтерському обліку такі витрати відносять до витрат на оплату праці або інших заохочувальних та компенсаційних виплат.

Слід зауважити, що компенсація вартості переїзду та проживання за ініціативою роботодавця, в податковому обліку може трактуватися як додаткове благо працівника, внаслідок чого виникає необхідність утримання ПДФО та ВЗ. Для запобігання таким ситуаціям роботодавцю слід оптимізувати цей процес шляхом правильного документування (наприклад, оформлення релокації як виробничого відрядження або через колективний договір як гарантійні виплати при переведенні на роботу в іншу місцевість згідно зі ст. 120 КЗпП. В такому випадку ці виплати не вважаються додатковим благом і не оподатковується ПДФО).

Перед початком процесу відновлення підприємство зобов'язане провести повну ревізію наявних ресурсів. Основною обліковою проблемою в умовах форс-мажору є підтвердження втрати при відсутності фізичного доступу до активів [2]. У цьому контексті обліково-аналітичне забезпечення базується на трьох критичних процедурах:

1. Проведення інвентаризації в умовах воєнного стану. Відповідно до Положення № 879, в разі форс-мажорних обставин (а воєнні дії є саме форс-мажорними обставинами), проведення інвентаризації активів є обов'язковим. Проте в умовах форс-мажору діє особливий алгоритм:

- в першу чергу можливе відтермінування процедури: якщо майно перебуває на тимчасово окупованій території або в зоні ведення бойових дій, керівник підприємства видає наказ, яким фіксує неможливість доступу членів комісії до активів.

- по-друге, інвентаризація проводиться станом на 1-ше число місяця, наступного за місяцем, у якому зникли перешкоди для доступу (територія деокупована, безпекова ситуація стабілізувалася). Лише на основі цього фінального інвентаризаційного акту можна офіційно списати майно з балансу.

2. Облік майна, що перебуває на окупованих територіях або знищених активів. До моменту настання такої безпекової ситуації, яка надасть можливість фізичного доступу до майна підприємства і відновлення контролю над ним, вважаємо можливим переведення такого майна на окремі субрахунки рахунку 10 «Основні засоби». Наприклад – 103/1 – Будинки і споруди на окупованій території.

При виявлених пошкодженнях майна слід керуватися НПСБО 28 «Зменшення корисності активів» і розрахувати суму очікуваного відшкодування [4]. Якщо є впевненість в тому, що майно знищено, то його списують на підставі Акту інвентаризації.

Актуальним є питання джерел фінансування процесів відновлення. На сьогодні основними джерелами для релокованих та постраждалих внаслідок війни підприємств є державні програми підтримки (наприклад, доступні кредити «5-7-9%»), міжнародні безповоротні гранти, благодійна допомога, а в подальшому - отримання репарацій від країни-агресора.

Міжнародні гранти є на сьогодні одним із суттєвих джерел для відновлення бізнесу. Вони можуть надаватися на придбання нового обладнання, покриття витрат на заробітну плату чи релокацію і є цільовим фінансуванням. У зв'язку з цим виникає потреба у визнанні та відображенні в обліку з одного боку цільового фінансування, а з іншого – доходу. Слід зазначити, що дохід від

цільового фінансування визнається в обліку при підтвердженні того, що умови гранту (цільового фінансування) будуть виконані і протягом тих періодів, у яких були понесені витрати, пов'язані з цим грантом.

Якщо грант надається для покриття поточних витрат, то дохід буде визнано одночасно з визнанням відповідних витрат. Якщо грант надано на придбання або створення матеріально-технічної бази (для капітальних інвестицій), то дохід визнається в сумі, що дорівнює нарахованій амортизації необоротних активів протягом строку їх корисного використання.

Для отримання в майбутньому репарацій від країни-агресора необхідні судові рішення на основі поданих позовів. Проте, в поточному бухгалтерському обліку суми відшкодувань не визнаються дебіторською заборгованістю чи доходом. Такий потенційний дохід класифікується як непередбачений (умовний) актив і відображається на забалансовому рахунку 04 та детально розкривається у примітках до фінансової звітності. На баланс ці суми потраплять лише тоді, коли кошти реально надійдуть на рахунок або буде винесене остаточне судове рішення, що підлягає безумовному виконанню.

Список використаних джерел

1. Михайло Тарчинець. Понад 12 тисяч компаній релокувалося у 2025 році. *AIN*. 2026. URL: <https://ain.ua/2026/03/04/ponad-12-tisiac-kompanii-relokuvalisia-u-2025-roci/>
2. Єрмолаєва М., Луценко Д. Воєнні втрати аграрного сектору: моніторинг, організація обліку та звітність. *Acta Academiae Beregsiensis. Economics*. 2025. № 1(11). С. 292-300. URL: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-11-292-300>
3. Положення про інвентаризацію активів і зобов'язань.: затв. Наказом МФУ від 2.09.2014 р. № 879. Дата оновлення 23.12.2025 р. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1365-14#Text>
4. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 28 «Зменшення корисності активів»: затв. Наказом МФУ від 24.12.2004 р. № 817. Дата оновлення 3.11.2020 р. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0035-05#Text>

Жуйков О.Г.

доктор с.-г. наук, професор, професор кафедри землеробства

Жуйков Т.О.

здобувач вищої освіти ОКР «Бакалавр»

Херсонський державний аграрно-економічний університет

м. Кропивницький, Україна

ВИРОЩУВАННЯ СОНЯШНИКА БАГАТОКВІТКОВОГО ЯК ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ СИРОВИНИ – ДІЄВИЙ ВАЖІЛЬ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ВИРОЩУВАННЯ КУЛЬТУРИ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

Певні трансформації сучасного світового аграрного ринку, свідками яких ми є, спричиняють більш об'єктивну та всебічну оцінку існуючих технологій вирощування сільськогосподарських культур, котрі, окрім забезпечення високого рівня продуктивності і виходу кондиційної продукції, мають гарантувати економічну доцільність отриманого врожаю, даючи змогу землекористувачеві отримувати максимальний економічний зиск з одиниці виробничої площі [1, с. 42; 2, с. 89]. Втім, якщо зазначені вище критерії були базисними ще 10-15 років тому, то на сьогодні, з точки зору багатьох фахівців, просто бути економічно ефективною для сучасної зональної технології вирощування певної культури вже абсолютно недостатньо [3, с. 13; 4, с. 135; 4, с. 134]. Сучасні об'єктивні реалії змушують землекористувача брати до уваги за оцінки як окремого технологічного елементу, так технології в цілому, цілу низку факторів щодо їх ефективності конкурентоспроможності на внутрішньому та міжнародному ринках [5, с. 188; 6, с. 85; 7, с. 23].

Аналіз економічної ефективності вирощування гібридів соняшнику декоративного за різних норм висіву насіння, котрий був проведений нами з урахуванням актуальних ринкових цін на кондиційну фітосировину та використані в технології вирощування оборотні засоби виробництва, дає можливість стверджувати, що, в середньому за фактором В, собівартість

отриманої продукції гібриду Teddy F1 склала 88974,31 грн./т, загальні виробничі витрати – 13703,07 грн./га, вартість товарної продукції – 32363,33 грн./га, умовний чистий прибуток 18659,20 грн./га, що зумовило підсумковий показник рентабельності виробництва на рівні 138,0%. Максимальний рівень рентабельності виробництва, зафіксований в досліді, був за варіантом вирощування гібриду Teddy F1 з нормою висіву насіння 50 тис. шт./га – 189,3%, що ставить його на перше місце за показниками економічної ефективності з-поміж варіантів, що досліджувалися (табл. 1).

Таблиця 1

Показники економічної ефективності вирощування гібридів соняшника декоративного за різних норм висіву насіння (середнє за 2023-2025 рр.)

Гібрид (фактор А)	Норма висіву, тис. шт./га (фактор В)	Врожайність кондиційної фітосировини, т/га	Собівартість 1 т, грн.	Загальні виробничі витрати, грн./га	Вартість товарної продукції, грн./га	Умовний чистий прибуток, грн./га	Рентабельність, %
Teddy F1	50	0,199	65677,47	13069,82	37810	24740,18	189,3
	60	0,206	67103,67	13823,36	39140	25316,64	183,1
	70	0,106	134141,79	14219,03	20140	5920,97	41,6
Double Sunking F1	50	0,072	175625,86	12645,06	13680	1034,94	8,2
	60	0,045	295219,70	13284,89	8550	-4734,89	-35,6
	70	0,033	423481,18	13974,88	6270	-7704,88	-55,1
Santa Fe F1	50	0,090	141169,59	12705,26	17100	4394,74	34,6
	60	0,058	229799,40	13328,37	11020	-2308,37	-17,3
	70	0,048	292188,48	14025,05	9120	-4905,05	-35,0

* з урахуванням додаткової вартості продукції органічного статусу

Збільшення норми висіву гібриду Teddy F1 до 60 тис. шт./га призводило до неістотного зменшення економічної ефективності вирощування фітосировини (підсумковий показник рівня рентабельності зменшувався до позначки 183,1%, а подальше збільшення норми висіву призводило до дуже суттєвого зменшення показника рівня рентабельності виробництва, котрий становив 41,6% – в першу чергу через істотне зменшення врожайності кондиційної сировини і збільшення виробничих витрат на придбання додаткового насіннєвого матеріалу.

Відповідно, в середньому за фактором В, собівартість отриманої продукції гібриду Double Sunking F1 в досліді склала 298108,91 грн./т, загальні виробничі витрати – 13301,61 грн./га, вартість товарної продукції – 9500,00 грн./га, умовний чистий прибуток був від’ємним (тобто нами відмічена збитковість виробництва) на рівні -3791,61 грн./га, що і зумовило підсумковий від’ємний показник рентабельності виробництва на рівні -27,5%, котрий свідчить про збитковість вирощування культури за даним варіантом. Єдиний варіант, за яким нами відмічений позитивний рівень рентабельності виробництва фітосировини гібриду Double Sunking F1 – це варіант з нормою висіву 50 тис. шт./га, за яким показник рентабельності був на рівні 8,2%, подальше збільшення норми висіву насіння призводило до переходу технології вирощування у категорію збиткової.

Абсолютно аналогічна тенденція суттєвого погіршення показників економічної ефективності вирощування фітосировини соняшника декоративного відмічена нами і за варіантом гібриду Santa Fe F1. Так, в середньому за фактором В, собівартість отриманої продукції зазначеного гібриду за роки проведення досліджень в досліді склала 221052,49 грн./т, загальні виробничі витрати – 13352,89 грн./га, вартість товарної продукції – 12413,33 грн./га, нами також відмічена збитковість виробництва (умовний чистий прибуток від’ємний на рівні -939,56 грн./га). Відповідно, середній показник рентабельності виробництва також свідчив про збитковість технології і склав -5,9%. Знову ж таки, єдиний варіант, що характеризувався прибутковістю і забезпечував отримання

додаткових 34,6 грн. прибутку на кожні 100 грн. виробничих витрат – це варіант з нормою висіву 50 тис. шт./га (табл. 1).

Задля максимальної візуалізації тенденції погіршення економічної ефективності вирощування культури із збільшенням норми висіву насіння, нами було відображено вплив цього фактору на підсумковий показник рівня рентабельності отримання фітосировини у графічному вигляді (рис. 1).

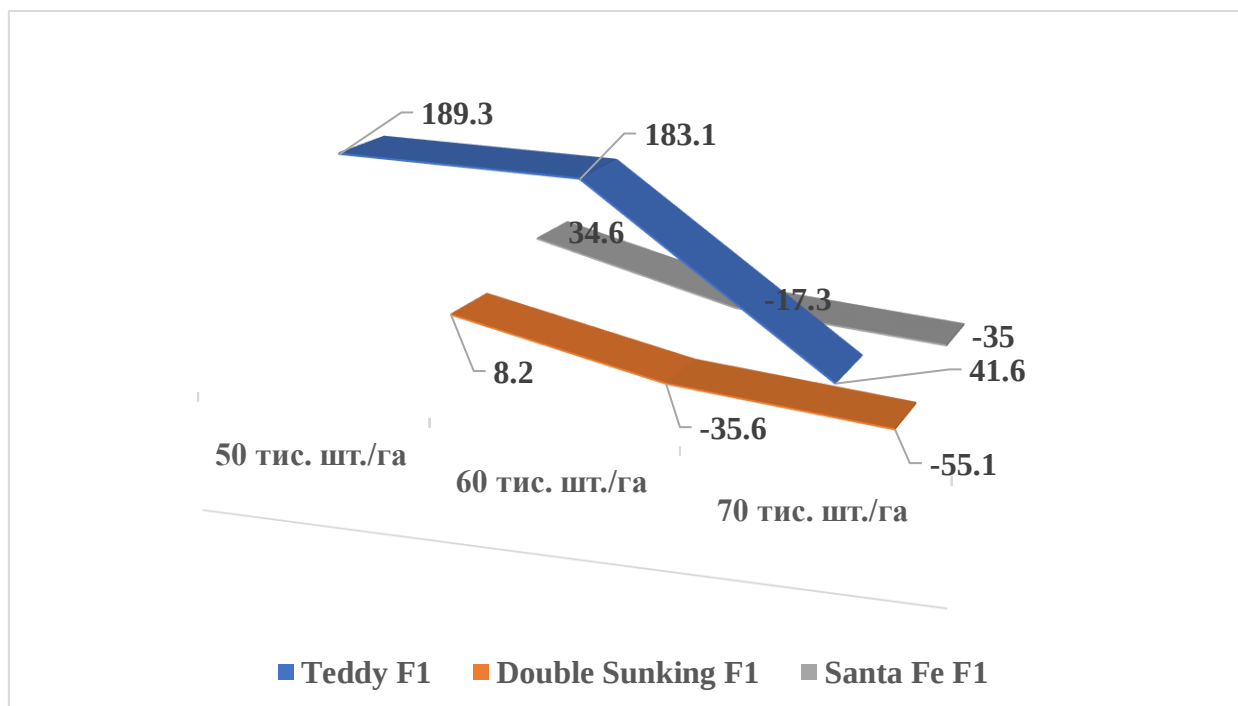


Рис. 1. Рівень рентабельності вирощування фітосировини гібридів соняшника декоративного в залежності від норми висіву насіння, % (середнє за 2023-2025 рр.)

Як свідчать наведені вище результати досліджень, збільшення норми висіву насіння більше за 50 тис. шт./га є неефективним, адже призводить до суттєвого погіршення значення показника рівня рентабельності вирощування фітосировини культури за всіма варіантами гібридів, і лише за варіантом гібриду Teddy F1 збільшення норми висіву насіння в діапазоні 50-60 тис. шт. га викликало неістотне зменшення показника рівня рентабельності виробництва, а

за подальшого збільшення норми висіву характер погіршення рівня рентабельності знову ж таки змінювався на істотний.

Дана тенденція пояснюється нами, в першу чергу, тим фактом, що із збільшенням норми висіву істотно зменшувалася як біологічна, так і виробнича врожайність кондиційної фітосировини культури (пелюстки у повітряно-сухому стані), водночас суттєво зростали прямі виробничі витрати на вирощування варіантів досліду через зростання вартості посівного матеріалу на одиницю виробничої площі.

Список використаних джерел

1. Жуйков О. Г., Лаврись В. Ю. Норма висіву насіння як фактор формування продуктивних та господарсько цінних ознак гібридів соняшнику багатоквіткового за органічної технології вирощування в Південному Степу. Аграрні інновації. 2022. № 10. С. 42–45.
2. Лаврись В.Ю. Вплив норми висіву насіння на структурні показники та врожайність фітосировини соняшнику декоративного в умовах Південного Степу. Таврійський науковий вісник. Херсон, 2023. № 132, с. 88-97.
3. Лаврись В., Жуйков О. Соняшник багатоквітковий – «лікар» широкого профілю. Сучасна наука: стан та перспективи розвитку : матеріали V Всеукр. науково-практ. конф. молодих вчен. з нагоди Дня працівника сіл. госп-ва, м. Херсон, 19 трав. 2022 р. Херсон, 2022. С. 12–14.
4. Матейчук Ю. В. Шляхи підвищення економічної ефективності вирощування соняшнику. Міжнародний науковий журнал. Одеса, 2015. №9. С. 133–136.
5. Омелянова В. Ю. Нова «професія» соняшника. Лікарське рослинництво: від досвіду минулого до новітніх технологій: Матеріали VIII Міжнар.науково-практ. конф. м. Полтава, 29–30 червня 2020 р. Полтава, 2020. С. 188–190.
6. Походження та перспективи використання соняшнику декоративного (*Helianthus annuus* L.) / Т. Мельник та ін. Гончарівські читання : Матеріали Міжнар. науково-практ. конф., присвяч. 92-річчю з дня народж. д-ра сільськогосп. наук, проф. Гончар. Миколи Дем'янов., м. Суми, 25 трав. 2021 р. Суми, 2021. С. 94–96.
7. Шевченко М.С. Лебідь Є.М. Оптимізація посівних площ соняшнику. Агрономічні закони та економічні пріоритети. Агроном. Київ, 2016. № 11. С. 23–26.

Зайченко В. В., д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки,
підприємництва та готельно-ресторанної справи Центральноукраїнського
національного технічного університету, м. Кропивницький, Україна
Григор С. І., здобувач ступеня доктора філософії Херсонського державного
аграрно-економічного університету, м. Херсон, Україна
Сюта С. Б., здобувач ступеня доктора філософії Дрогобицького державного
педагогічного університету імені Івана Франка, м. Дрогобич, Україна

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА РЕГІОНУ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Трансформація системи економічної безпеки підприємництва регіону в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення потребує обґрунтування її структурно-функціональних складових з урахуванням посилення сучасних ризиків і загроз не лише в економічній, але й у безпековій площині на всіх рівнях управління соціально-економічними процесами держави [1,с.63-70]. Структурно-функціональна архітектура системи економічної безпеки підприємництва регіону повинна забезпечувати стратегічну орієнтацію на підтримання стійкості регіонального розвитку в умовах трансформації суспільно-економічних відносин, високої турбулентності зовнішнього середовища та зростання невизначеності.

Особливості формування системи економічної безпеки регіону в умовах війни та повоєнної реконструкції визначаються потенційними параметрами завершення бойових дій і встановлення довготривалого безпекового порядку в Україні [2,с.144-152]. Суб'єктна, ресурсна та функціональна спроможність відповідної системи значною мірою залежатиме від низки стратегічних чинників, серед яких перспективи повернення тимчасово окупованих територій та їх подальшої інтеграції у систему національних соціально-економічних відносин, масштаби міжнародної фінансової та інвестиційної підтримки процесів відбудови, ефективність міжнародних гарантій безпеки.

Трансформація системи економічної безпеки регіону є складним багаторівневим процесом, що потребує не лише перегляду стратегічних пріоритетів безпекової політики та модернізації організаційно-управлінських механізмів, а й диверсифікації ресурсного забезпечення функціонування системи безпеки та підвищення її функціональної ефективності. Особливого значення набуває адаптація системи економічної безпеки до зміни кількісних і якісних параметрів ризиків та загроз, зумовлених тривалим впливом гібридних викликів з боку Російської Федерації.

Формування сучасної системи економічної безпеки регіону передбачає врахування комплексу взаємопов'язаних структурно-функціональних аспектів. Насамперед ідеться про необхідність забезпечення високого рівня адаптивності та гнучкості управлінських структур, що дозволить оперативно реагувати на зміни параметрів дестабілізуючого впливу ризиків і загроз на регіональному рівні. Важливим є також забезпечення цілісної координації між організаційно-управлінськими елементами системи економічної безпеки на основі чітко визначених алгоритмів прийняття рішень, збалансування повноважень та мінімізації конфліктів інтересів між суб'єктами безпекового управління.

Суттєве значення для трансформації системи економічної безпеки регіону мають перспективи структурної модернізації регіональної економіки з урахуванням природно-ресурсного потенціалу, стратегічних пріоритетів розвитку та можливостей залучення внутрішніх і зовнішніх інвестиційних ресурсів. Одночасно актуалізується потреба у поглибленні процесів децентралізації влади на засадах збалансування управлінських повноважень і відповідальності між державним, регіональним та місцевим рівнями управління. За умов воєнного стану це має поєднуватися із формуванням ефективної горизонтально-вертикальної системи підтримки прийняття управлінських рішень у сфері безпеки.

Окремого значення набуває моделювання параметрів забезпечення

безперебійного функціонування об'єктів критичної інфраструктури, що є базовою передумовою підтримання належного рівня соціально-економічного розвитку та просторово-територіального відтворення. Водночас важливою складовою трансформації системи економічної безпеки виступає формування ефективної стратегії економічного відновлення регіонів та реконструкції інфраструктурного забезпечення, зруйнованого внаслідок бойових дій. Значна увага також повинна приділятися розвитку людського капіталу, оскільки війна посилила негативні демографічні тенденції, масштаби міграції населення та обмеження фінансових можливостей вирішення соціальних проблем [1,с.8-14].

Формування системи економічної безпеки регіону в умовах війни та повоєнного відновлення повинно ґрунтуватися на принципах мультифункціональності, комплексності та інтегрованості організаційно-економічного інструментарію забезпечення безпеки. Важливою складовою відповідної системи виступає аналітичний компонент, орієнтований на моніторинг та оцінювання стратегічно важливих сфер забезпечення економічної безпеки регіону. При цьому система економічної безпеки регіону виконує функцію проміжної ланки між мікро- та макрорівнями економічної безпеки, що потребує формування ефективних інформаційно-комунікаційних механізмів координації управлінських впливів у сфері безпеки на всіх рівнях функціонування національної економіки.

Система економічної безпеки регіону повинна бути орієнтована на захист стратегічних інтересів території шляхом мобілізації її ресурсного потенціалу, посилення економічної спроможності та формування ефективних механізмів управління стратегічними об'єктами й об'єктами критичної інфраструктури, особливо у прикордонних та прифронтових регіонах. Важливими напрямками її функціонування є також удосконалення механізмів протидії рейдерству та незаконному втручання у господарську діяльність, захист права приватної власності, а також забезпечення державного контролю над стратегічно

важливими природними ресурсами, що мають значення для оборонно-промислового комплексу, енергетичної сфери та зміцнення функціональних складових економічної безпеки держави.

Забезпечення ресурсно-функціональної спроможності системи економічної безпеки регіону передбачає доцільність гарантування її відповідності таким основним критеріям, як: (1) резистентність (полягає в наявності ресурсно-функціональних характеристик системи економічної безпеки щодо забезпечення стійкості та протидії дестабілізуючим впливам викликів і загроз на процеси її розвитку та виконання, покладених на неї завдань); (2) ефективність (формалізується у раціональному використанні наявного ресурсного потенціалу системи економічної безпеки регіону, що дозволяє гарантувати граничну базисну норму одержання корисного ефекту на засадах оптимізації витрат на утримання цієї системи); (3) збалансованість (полягає в раціональному розподілі повноважень, обов'язків і відповідальності між структурно-функціональними компонентами системи економічної безпеки регіону, оптимізації стратегічних управлінських впливів, побудові підсистеми взаємовідносин на засадах інтересів суб'єктів цільової системи безпеки).

Список використаних джерел

1. Васильців Т. Г., Мульська О. М., Зайченко В. В., Березівський Я. П. Технологічна конкурентоспроможність як результат реалізації інноваційного потенціалу та комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності підприємств: методичні аспекти аналізування. Modeling the development of the economic systems. 2022. № 4. С. 63-70.
2. Собкевич О. В. Зміцнення економічної безпеки держави на засадах відбудови інноваційного потенціалу індустріального комплексу сходу України. Регіональна економіка. 2015. № 2. С. 144-152.
3. Vasylytsiv T. H., Lupak R. L., Kunytska-Iliash M. V. Theoretical and methodological principles of business planning of implementation of the strategy of competitiveness of enterprises in the domestic market of Ukraine. Scientific Bulletin of Polissya. 2018. № 2 (14). pp. 8-14.

Ігнатенко М.М.,

*д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки,
Університет Григорія Сковороди в Переяславі*

Мармуть Л.О.,

*д.е.н., професорка, завідувачка кафедри менеджменту,
Університет Григорія Сковороди в Переяславі,
професорка кафедри соціальних та поведінкових наук за сумісництвом,
Херсонський державний аграрно-економічний університет
м. Кропивницький, Україна*

ФУНКЦІОНУВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОГО ВТОРГНЕННЯ Й НАПРЯМИ ЇЇ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ НА ПЕРСПЕКТИВУ

Соціальна інфраструктура, соціальне підприємництво та соціальна сфера загалом мають важливе значення для формування безпечного й комфортного середовища життєдіяльності суспільства, гуманізації суспільних відносин, розвитку людського капіталу, підтримки зайнятості населення, збереження демографічного потенціалу та забезпечення збалансованого регіонального розвитку. В Україні соціальна сфера традиційно посідала вагоме місце в системі суспільного життя, спираючись на історично сформовані цінності взаємодопомоги, солідарності та громадської підтримки. Однак повномасштабна війна спричинила масштабні руйнування соціальної інфраструктури, значні людські втрати та різке погіршення умов життя населення в багатьох регіонах країни.

Станом на кінець 2024 р. в Україні було зруйновано або пошкоджено понад

330 тис. житлових будинків та інфраструктурних об'єктів. Значна кількість громадян втратила житло, а мільйони людей були змушені змінити місце проживання. За роки війни росія застосувала проти України тисячі ракет, керованих авіабомб, безпілотників та інших засобів ураження. Унаслідок цього 3800 населених пунктів у 231 територіальній громаді 11 областей зазнали значних руйнувань [1]. Найбільш постраждали східні, південні та північно-східні регіони України, зокрема Київська, Житомирська, Чернігівська й Сумська області. Воєнні руйнування суттєво послабили фінансову спроможність багатьох регіонів. Одночасно переміщення мільйонів людей, релокація підприємств та зміна економічної активності призвели до зростання навантаження на соціальну інфраструктуру центральних і західних областей, особливо Києва та Київської області. У таких умовах соціальні пріоритети регіонального розвитку набувають особливого значення, оскільки формуються під впливом війни, потреби у відновленні, соціально-економічної трансформації, демографічних змін та євроінтеграційного курсу України.

Соціальна сфера охоплює ключові напрями життєдіяльності людини: освіту, охорону здоров'я, соціальний захист, зайнятість, житлове забезпечення, культуру, мистецтво, спорт, демографічну політику та розвиток людського капіталу. Соціальна політика держави й регіонів спрямована на задоволення базових потреб населення, зменшення соціальної та майнової нерівності, а також підтримку найбільш уразливих категорій громадян. Взаємозв'язок соціальної сфери та соціальної політики полягає в тому, що соціальна сфера відображає наявні умови, ресурси й інститути, тоді як соціальна політика визначає механізми, пріоритети та інструменти їх ефективного використання.

Сьогодні соціальні пріоритети розвитку регіонів України доцільно розглядати за трьома основними напрямками: відновлення та реабілітація, інтеграція населення, розвиток людського капіталу. Першочерговим завданням для прифронтових і постраждалих територій є відновлення житлової, освітньої,

медичної, транспортної та комунальної інфраструктури. Не менш важливою є комплексна підтримка ветеранів, осіб з інвалідністю, родин загиблих і постраждалих від війни, зокрема через реабілітаційні програми, психосоціальну допомогу та соціальний супровід. Водночас реалізація цих заходів ускладнюється постійними обстрілами, мінною небезпекою, руйнуванням інфраструктури та загрозами для життя населення.

Важливим напрямом соціальної політики є інтеграція внутрішньо переміщених осіб у приймаючі громади. Це особливо актуально для центральних і західних регіонів України, які прийняли значну кількість переселенців. Інтеграція ВПО передбачає забезпечення доступу до житла, освіти, медичних послуг, працевлаштування, соціального захисту, а також можливостей для започаткування підприємницької чи іншої приватної діяльності. Особливої уваги потребують діти й молодь, для яких важливо створювати умови для навчання, соціальної адаптації, участі в гуртках, спортивних секціях та молодіжних програмах.

Третім важливим соціальним пріоритетом є розвиток людського капіталу. Він охоплює доступ до якісної освіти, професійної орієнтації, перекваліфікації, цифрових навичок, медичних і соціальних послуг, культурно-мистецького розвитку, спорту та здорового способу життя. Важливим завданням соціальної політики є також подолання демографічної кризи. Для цього необхідно підтримувати молоді сім'ї, материнство й дитинство, розвивати мережу дитячих садків, стимулювати народжуваність, сприяти поверненню трудових мігрантів і створювати умови для гармонійного розвитку особистості.

Водночас соціальні потреби регіонів України мають виражену територіальну специфіку. У східних і південних областях, особливо в прифронтових громадах, першочерговими залишаються безпека населення, гуманітарна підтримка, розмінування територій, відновлення житла, виробництва, інфраструктури та транспортного сполучення. У центральних

регіонах основними викликами є інтеграція ВПО, зростання навантаження на школи, лікарні, транспорт, житловий фонд і місцеві бюджети. У західних областях актуальними є проблеми перенавантаження соціальної інфраструктури, збереження молоді та кваліфікованих кадрів, а також розвиток транскордонної співпраці з країнами Європейського Союзу. В умовах війни найгострішими проблемами соціального розвитку залишаються руйнування житла й інфраструктури, втрата робочих місць, зростання рівня бідності та нерівності, демографічні втрати, психологічні наслідки війни, а також потреба у масштабній інтеграції ветеранів і внутрішньо переміщених осіб. Вирішення цих проблем потребує поєднання короткострокових, середньострокових і довгострокових заходів. До короткострокових належать адресна допомога, забезпечення житлом, базовими послугами та працевлаштуванням. Відповідно до Рамкової програми співробітництва Уряду України та ООН, важливими напрямками є зміцнення систем охорони здоров'я, освіти, соціального захисту населення, а також відбудова житла та соціальної інфраструктури [2].

Середньострокові заходи мають бути спрямовані на інтеграцію ВПО і ветеранів, модернізацію соціальних послуг, перекваліфікацію трудових ресурсів і підтримку зайнятості. Довгострокові пріоритети передбачають соціальні інвестиції в освіту, охорону здоров'я, розвиток людського капіталу, демографічне відновлення, євроінтеграцію та реалізацію регіональних програм сталого розвитку. Отже, соціальні пріоритети розвитку регіонів України в сучасних умовах мають бути зосереджені на відновленні інфраструктури, інтеграції населення, підтримці вразливих груп, розвитку людського капіталу та забезпеченні рівного доступу до якісних соціальних послуг. При цьому важливо враховувати специфіку кожного регіону, масштаби воєнних руйнувань, демографічні зміни та потреби місцевих громад. Головною метою такої політики є повернення біженців і внутрішньо переміщених осіб, підвищення якості життя населення та створення умов для стійкого соціально-економічного розвитку

України.

Список використаних джерел:

1. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки. Затверджено Постановою КМУ від 05.08.2020 р.№695 (в редакції Постанови КМУ від 13.08.2024 р.№940).
2. Рамкова програма співробітництва в галузі сталого розвитку між Урядом України та ООН “Партнерство задля відновлення та розвитку на 2025-2029 рр.” від 27.11.2025 р.

Карнаушенко В.С

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Херсонський державний аграрно-економічний університет*

*Науковий керівник: Повод Т.М., к.е.н., доцент
Херсонський державний аграрно-економічний університет*

ОЦІНКА ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ

У сучасних умовах функціонування економіки України особливого значення набуває забезпечення фінансової стійкості підприємств як необхідної передумови їх ефективного функціонування, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку. Посилення впливу кризових явищ, нестабільність ринкового середовища, інфляційні процеси, зростання виробничих витрат та високий рівень економічних ризиків вимагають від суб'єктів господарювання постійного контролю за власним фінансовим станом. Саме тому оцінка фінансового стану підприємства є одним із ключових інструментів сучасного фінансового менеджменту, який дозволяє своєчасно виявляти проблеми у діяльності підприємства та формувати ефективні напрями їх усунення.

Фінансовий стан підприємства характеризує рівень забезпеченості фінансовими ресурсами, ефективність їх використання, здатність підприємства своєчасно виконувати свої зобов'язання та забезпечувати стабільність господарської діяльності. У науковій літературі фінансовий стан розглядається як комплексна економічна категорія, що відображає результати взаємодії всіх виробничих, фінансових та управлінських процесів підприємства. Він є своєрідним індикатором ефективності господарювання, рівня фінансової незалежності, інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

Особливо актуальним питання оцінки фінансового стану є для підприємств аграрного сектору економіки. Специфіка сільськогосподарського виробництва зумовлюється сезонністю виробничих процесів, залежністю від природно-кліматичних умов, коливаннями цін на сільськогосподарську продукцію та нестабільністю ринкового середовища. За таких умов своєчасне проведення фінансового аналізу дає можливість оцінити рівень фінансової стійкості підприємства, визначити потенційні ризики та забезпечити ефективне використання наявних ресурсів.

Оцінка фінансового стану підприємства базується на використанні системи взаємопов'язаних показників, які характеризують різні аспекти його діяльності. Найважливішими серед них є показники ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, рентабельності та ділової активності. Комплексне використання зазначених показників дозволяє отримати об'єктивну інформацію про фінансові можливості підприємства та ефективність використання його ресурсного потенціалу.

Показники ліквідності характеризують здатність підприємства своєчасно погашати поточні зобов'язання за рахунок наявних оборотних активів. Вони дозволяють оцінити рівень платоспроможності підприємства та визначити його можливості щодо виконання фінансових зобов'язань у короткостроковому періоді. Особливе значення при цьому мають коефіцієнт покриття, коефіцієнт швидкої ліквідності та коефіцієнт абсолютної ліквідності. Високий рівень ліквідності свідчить про здатність підприємства своєчасно розраховуватися з кредиторами та забезпечувати стабільність фінансово-господарської діяльності.

Не менш важливими є показники фінансової стійкості, які характеризують рівень фінансової незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Вони відображають ефективність формування структури капіталу та здатність підприємства забезпечувати свою діяльність за рахунок власних фінансових ресурсів. Одним із ключових показників цієї групи є коефіцієнт

автономії, який визначає частку власного капіталу у загальній вартості активів підприємства. Чим вищим є його значення, тим більш стабільним та незалежним є фінансовий стан підприємства.

Для оцінки результативності діяльності підприємства використовуються показники рентабельності. Вони характеризують ефективність використання активів, власного капіталу та виробничих ресурсів. Рентабельність відображає здатність підприємства генерувати прибуток і є одним із найважливіших критеріїв оцінки ефективності господарювання. Зростання показників рентабельності свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства та покращення його фінансового стану.

Важливим елементом комплексної оцінки фінансового стану є аналіз ділової активності підприємства. Його метою є визначення ефективності використання наявних ресурсів та швидкості їх обороту у процесі господарської діяльності. Показники оборотності активів, запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості дозволяють оцінити якість управління ресурсами та рівень ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства.

Проведене дослідження фінансового стану Селянського (фермерського) господарства «Олексієнко Тетяна Миколаївна» показало, що підприємство протягом останніх років демонструє позитивну динаміку основних фінансово-економічних показників. Аналіз ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності та ділової активності дозволив встановити достатній рівень фінансової стабільності господарства та його здатність забезпечувати ефективне функціонування в сучасних умовах господарювання. Водночас дослідження засвідчило необхідність подальшого вдосконалення системи управління фінансовими ресурсами та підвищення ефективності використання капіталу з метою зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Суттєвий інтерес для вітчизняних підприємств становить зарубіжний досвід оцінки та управління фінансовим станом. У більшості економічно

розвинених країн фінансовий аналіз базується на комплексному підході, який поєднує оцінку фінансових результатів, аналіз грошових потоків, прогнозування ризиків та визначення інвестиційної привабливості підприємства. Значна увага приділяється використанню міжнародних стандартів фінансової звітності, сучасних інформаційних технологій та систем управління ризиками.

У країнах Європейського Союзу та США важливе значення має державна підтримка аграрного сектору через систему субсидій, пільгового кредитування та страхування ризиків. Крім того, активно використовуються механізми фінансового планування, контролю грошових потоків і прогнозування фінансової неспроможності підприємств. У сучасних умовах особливого значення набувають ESG-підходи, які враховують екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності підприємства.

З метою зміцнення фінансової стійкості підприємств доцільним є впровадження комплексу заходів, спрямованих на оптимізацію структури капіталу, підвищення ефективності використання активів, прискорення оборотності оборотних коштів та вдосконалення системи фінансового планування. Важливим напрямом також є диверсифікація джерел фінансування, впровадження сучасних цифрових технологій управління фінансами та посилення контролю за фінансовими ризиками.

Таким чином, оцінка фінансового стану підприємства є важливою складовою системи фінансового управління та необхідною умовою забезпечення його фінансової стійкості. Комплексний аналіз фінансових показників дозволяє своєчасно виявляти проблемні аспекти діяльності, визначати резерви підвищення ефективності господарювання та формувати обґрунтовані управлінські рішення. У сучасних умовах господарювання саме ефективне управління фінансовим станом є запорукою стабільного розвитку підприємства, зміцнення його конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового економічного зростання.

Список використаних джерел

1. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства. Київ : Знання, 2019. 654 с.
2. Крамаренко Г.О., Чорна О.Є. Фінансовий аналіз. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 392 с.
3. Костирко Р.О. Фінансовий аналіз підприємства. Харків : Фактор, 2020. 384 с.
2. Бізілінська О.Я. Фінансовий аналіз підприємств. Одеса : Астропринт, 2021. 318 с.
3. Танклевська Н.С., Карнаушенко А.С., Петренко В.С. Ізраїльський досвід післявоєнного відновлення економіки. Науковий вісник Льотної академії. 2022. №6. с. 20-28 DOI 10.33251/2707-8620-2022-6-20-28
4. Карнаушенко А.С., Петренко В.С., Боровік Л.В. Сучасні тенденції та перспективи розвитку європейського ринку страхування. Таврійський науковий вісник. Серія Економіка. 2022. №14. С. 85-94 DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.14.11>
5. Rusnak A.V., Karnaushenko A. S., Petrenko V. S., Руснак А. В., Карнаушенко А. С., Петренко В. С., (2018). Legislative support of innovation activity in Ukraine: Problems and ways to overcome them. <https://dspace.ksaeu.kherson.ua/handle/123456789/1618>.
6. Танклевська Н.С., Руснак А.В., Карнаушенко А.С. Перспективи державного регулювання розвитку біржового ринку в Україні. Агросвіт. 2018. № 7. С. 3–7. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=2604&i=0>
7. Карнаушенко А.С. Петренко В.С. THE EVOLUTION OF CONSUMER VALUES AS A DRIVER OF BUSINESS MODEL TRANSFORMATION IN THE RETAIL SECTOR IN THE CONTEXT OF THE CIRCULAR ECONOMY. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, (24), 93-102. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.24.9>
8. Петренко, В. С., & Карнаушенко, А. С. (2025). Інтегральний підхід до оцінки конкурентоспроможності ІТ-бізнесу. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, (17). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-11-02>

Карнаушенко А. С.

*к.е.н., доцент, зав. каф. підприємництва обліку та фінансів
Херсонський державний аграрно-економічний університет*

УПРАВЛІННЯ ОМНІКАНАЛЬНИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ У СФЕРІ ТОВАРОПРОСУВАННЯ

У сучасних умовах цифровізації економіки та стрімкого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій суттєво змінюються підходи до взаємодії підприємств зі споживачами. Зростання кількості цифрових каналів комунікації, поширення електронної комерції та зміна моделей споживчої поведінки зумовлюють необхідність формування нових підходів до товаропросування. Одним із найбільш ефективних інструментів сучасного маркетингу виступають омніканальні комунікації, які забезпечують безперервну та узгоджену взаємодію компанії зі споживачем через різні канали комунікації.

Омніканальний підхід передбачає інтеграцію традиційних і цифрових каналів комунікації в єдину систему, що дозволяє споживачу отримувати цілісний досвід взаємодії з брендом незалежно від обраного каналу. На відміну від мультиканального маркетингу, де різні канали функціонують автономно, омніканальна модель забезпечує синхронізацію інформації та безперервність комунікаційного процесу. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності маркетингових заходів та покращенню клієнтського досвіду.

Сучасні споживачі активно використовують різноманітні канали комунікації під час пошуку інформації про товар, прийняття рішення про покупку та післяпродажної взаємодії. Соціальні мережі, корпоративні вебсайти, мобільні додатки, маркетплейси, електронна пошта, месенджери та офлайн-магазини формують складну систему контактів між підприємством і споживачем. У таких умовах важливого значення набуває ефективне управління

омніканальними комунікаціями, спрямоване на забезпечення узгодженості маркетингових повідомлень та персоналізації взаємодії.

Однією з ключових переваг омніканальних комунікацій є можливість формування єдиного інформаційного простору про клієнта. Використання CRM-систем, платформ автоматизації маркетингу та технологій Big Data дозволяє накопичувати інформацію про поведінку споживачів у різних точках контакту та формувати індивідуалізовані пропозиції. Це сприяє підвищенню рівня задоволеності клієнтів, зміцненню їхньої лояльності та зростанню обсягів продажів.

Особливого значення набуває персоналізація маркетингових комунікацій. Завдяки використанню аналітичних інструментів підприємства можуть адаптувати рекламні повідомлення відповідно до інтересів, потреб та поведінкових характеристик споживачів. Персоналізований підхід дозволяє підвищити ефективність рекламних кампаній, збільшити конверсію та забезпечити більш тісний зв'язок між брендом і клієнтом.

Водночас управління омніканальними комунікаціями супроводжується певними викликами. Серед основних проблем можна виокремити складність інтеграції різних інформаційних систем, необхідність забезпечення захисту персональних даних, високі витрати на цифрову трансформацію та потребу у кваліфікованих фахівцях. Крім того, важливим завданням залишається підтримання єдиного стилю комунікації та узгодженості контенту в усіх каналах взаємодії.

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки особливого поширення набувають технології штучного інтелекту, які значно розширюють можливості омніканального маркетингу. Алгоритми машинного навчання дозволяють прогнозувати поведінку споживачів, автоматизувати комунікаційні процеси та підвищувати точність персоналізації маркетингових повідомлень. Використання чат-ботів, систем рекомендацій та інструментів прогнозової аналітики сприяє

підвищенню ефективності товаропросування та зміцненню конкурентних позицій підприємств.

Таким чином, омніканальні комунікації стають важливим чинником підвищення ефективності товаропросування в умовах цифрової трансформації бізнесу. Їх впровадження забезпечує формування позитивного клієнтського досвіду, підвищення рівня лояльності споживачів та зміцнення ринкових позицій підприємств. Подальший розвиток омніканальних стратегій пов'язаний із впровадженням інноваційних цифрових технологій, удосконаленням систем управління клієнтськими даними та розширенням можливостей персоналізованого маркетингу.

Список використаних джерел

1. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг-менеджмент. Київ : КМ-Букс, 2022. 720 с.
2. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice. 8th ed. Harlow : Pearson Education, 2024.
3. Verhoef P. C., Kannan P. K., Inman J. J. From Multi-Channel Retailing to Omnichannel Customer Experience. Journal of Retailing. 2015. Vol. 91. No. 2. P. 174–181.
4. Brynjolfsson E., Hu Y., Rahman M. Competing in the Age of Omnichannel Retailing. MIT Sloan Management Review. 2013. Vol. 54. No. 4. P. 23–29.
5. Payne A., Frow P. Relationship Marketing: Looking Back, Looking Forward. Journal of Services Marketing. 2017. Vol. 31. No. 1. P. 11–15.
6. Kumar V., Reinartz W. Customer Relationship Management: Concept, Strategy and Tools. Berlin : Springer, 2018.
7. OECD. Digital Economy Outlook 2024. Paris : OECD Publishing, 2024.
8. Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. Journal of Marketing. 2016. Vol. 80. No. 6. P. 69–96.

Качан О. Є.

докторант,

Львівський торговельно-економічний університет

м. Львів, Україна

МОДЕРНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ ЯК НАПРЯМ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ПОВОЄННОГО ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Система внутрішньої торгівлі України в умовах воєнного стану зазнала суттєвих структурних деформацій, які мають як інфраструктурний, так і організаційно-економічний характер. Зокрема, спостерігається руйнування та ускладнення функціонування логістичних і складських потужностей, посилення диспропорції у територіальному забезпеченні товарами та послугами, ускладнення умов здійснення торговельної діяльності в різних регіонах країни. Одночасно фіксується скорочення кількості суб'єктів малого і середнього підприємництва у сфері торгівлі, зменшується стійкість торговельних мереж, ускладнюється відновлення бізнес-процесів та зростає чутливість ринку до зовнішніх шоків. Також відбуваються зміни у структурі внутрішнього споживчого ринку, що проявляється у нерівномірності попиту та обмеженості ресурсної бази. Важливим викликом залишається зниження купівельної спроможності населення, яке безпосередньо впливає на обсяги роздрібного товарообороту та загальну динаміку споживчого ринку [1, с. 384-401; 2, с. 136-142]. У сукупності зазначені трансформації формують нові виклики для державного регулювання та зумовлюють необхідність системної модернізації внутрішньої торгівлі як одного з ключових секторів національної економіки.

Водночас внутрішня торгівля залишається одним із ключових секторів національної економіки, який забезпечує безперервність функціонування господарського комплексу та відіграє важливу роль у підтриманні економічної

цілісності країни. Галузь виступає базовим механізмом товарного обміну, сприяє ефективному розподілу продукції між виробниками і споживачами та забезпечує доступність товарів і послуг для населення [3, с. 16-32]. У перспективі саме внутрішня торгівля може стати одним із ключових драйверів повоєнного відновлення та створення передумов для економічного зростання, модернізації інфраструктури та підвищення конкурентоспроможності національного ринку.

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває формування та реалізація комплексної державної політики модернізації внутрішньої торгівлі, спрямованої на відновлення її інфраструктури, стимулювання підприємницької активності, залучення інвестицій та забезпечення енергетичної й кон'юнктурної стійкості [4, с. 4-13]. Представлена на рис. 1 систематизація відображає взаємопов'язану структуру ключових проблем функціонування внутрішньої торгівлі в умовах воєнного стану, інструментів державного регулювання та очікуваних результатів у період повоєнного економічного відновлення.

Передусім, руйнування логістичної та складської інфраструктури формує базовий виклик для стабільного товароруку. У цьому контексті державна політика має бути спрямована на відновлення транспортно-логістичної інфраструктури, розвиток державно-приватного партнерства та створення регіональних логістичних хабів. Реалізація таких заходів забезпечує стабільне функціонування логістичних ланцюгів і безперебійного товарообігу між регіонами.

Водночас порушення ланцюгів постачання товарів посилює ризики нестабільності внутрішнього ринку та актуалізує необхідність диверсифікації каналів постачання і посилення ролі локальних виробників. Саме тому державна політика має орієнтуватися на підтримку регіональних торговельних мереж і формування стратегічних товарних резервів, що дозволяє забезпечити стабілізацію системи товаропостачання, зменшити дефіцит соціально важливих товарів та підвищити рівень продовольчої й товарної безпеки держави.

Система ВНУТРІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ в Україні

Проблеми в умовах воєнного стану	Інструментарій державної політики модернізації	Очікувані результати у період повоєнного економічного відновлення
<u>Руйнування</u> логістичної та складської інфраструктури	- реалізація державних програм розвитку інфраструктури; - стимулювання державно-приватного партнерства; - державна підтримка розвитку регіональних логістичних хабів	- відновлення стабільного функціонування логістичних ланцюгів; - забезпечення безперебійного товарообігу між регіонами
<u>Порушення</u> ланцюгів постачання товарів	- диверсифікація каналів постачання товарів; - залучення локальних виробників до міжрегіональних торговельних мереж; - формування стратегічних товарних резервів	- стабілізація системи товаропостачання; - зниження дефіциту соціально важливих товарів; - підвищення рівня продовольчої та товарної безпеки держави
<u>Скорочення</u> кількості суб'єктів малого і середнього бізнесу	- розширення програм пільгового кредитування підприємництва; - запровадження грантових та податкових стимулів для бізнесу; - дерегуляція підприємницької діяльності	- активізація розвитку малого і середнього підприємництва; - створення нових робочих місць; - зростання рівня економічної активності населення
<u>Дефіцит</u> інвестиційних ресурсів у торгівлі	- залучення міжнародної фінансової допомоги; - реалізація державних та регіональних інвестиційних програм; - формування сприятливого інвестиційного клімату	- оновлення матеріально-технічної бази бізнесу; - відновлення та модернізація ринкової інфраструктури; - підвищення інвестиційної привабливості внутрішньої торгівлі
<u>Енергетична нестабільність</u> торговельної інфраструктури	- стимулювання впровадження енергоефективних технологій; - розширення використання альтернативних джерел енергії; - реалізація програм енергетичної модернізації бізнесу	- скорочення витрат на енергозабезпечення; - зниження залежності торговельних підприємств від перебоїв енергопостачання
<u>Зниження</u> купівельної спроможності населення	- реалізація програм соціальної підтримки населення; - стимулювання зайнятості та розвитку підприємництва; - активізація внутрішнього споживчого ринку	- збалансування внутрішнього кон'юнктури; - зниження імпортозалежності; - відновлення платоспроможного споживчого попиту

Рис. 1. Модернізація системи внутрішньої торгівлі України в умовах війни та
повоєнного економічного відновлення

Джерело: авторська розробка

Послаблення конкурентного середовища та зниження динаміки розвитку внутрішньої торгівлі зумовлені скороченням кількості суб'єктів малого і середнього бізнесу. Відповідно це потребує активізації державної підтримки підприємницьких ініціатив. У цьому контексті розширюються програми пільгового кредитування, впроваджуються грантові та податкові інструменти підтримки бізнесу, спрощуються регуляторні процедури. Сукупність зазначених заходів створює передумови для відновлення підприємницької активності, сприяє появі нових робочих місць та поступовому зростанню економічної активності населення.

Додатково слід враховувати проблему енергетичної нестабільності торговельної інфраструктури, яка обмежує безперервність торговельних процесів і підвищує вразливість підприємств до зовнішніх шоків. У зв'язку з цим державна політика орієнтується на стимулювання впровадження енергоефективних технологій, модернізацію енергоспоживання та розширення використання альтернативних джерел енергії. Також інтеграція принципів сталого розвитку у діяльність торговельних підприємств сприяє не лише економічній ефективності, але й формуванню їх позитивного іміджу на внутрішньому ринку. Реалізація таких заходів забезпечує зниження витрат на енергозабезпечення та підвищує стійкість і надійність функціонування торговельних підприємств.

Проблема зниження купівельної спроможності населення безпосередньо впливає на обсяги внутрішнього споживчого попиту. У цьому напрямі державна політика має бути направлена на соціальну підтримку населення, стимулювання зайнятості та розвиток підприємництва. Все це забезпечує пожвавлення внутрішнього попиту та відновлення платоспроможної основи споживчого ринку. У довгостроковій перспективі стабільне зростання внутрішнього попиту можливе лише за умов структурної модернізації економіки, підвищення

продуктивності праці та забезпечення стійкого економічного зростання підприємництва.

Сукупність виявлених проблем формує взаємопов'язаний ланцюг негативних впливів, що одночасно охоплює логістичні обмеження, порушення постачання, скорочення підприємницького сектору, інвестиційний дефіцит, енергетичну нестабільність та зниження споживчого попиту. Водночас аналіз засвідчує, що внутрішня торгівля залишається системоутворюючим елементом національної економіки, який забезпечує функціонування товарного обміну, підтримує економічну цілісність держави та формує основу для задоволення базових потреб населення. Саме тому її стабілізація та модернізація потрібно розглядати як один із ключових пріоритетів повоєнного економічного відновлення.

У цьому контексті особливого значення набуває реалізація комплексної державної політики, спрямованої на відновлення інфраструктури, підтримку підприємництва, активізацію інвестиційних процесів, підвищення енергетичної стійкості та стимулювання внутрішнього споживчого попиту. Відтак актуалізується необхідність послідовного переходу від проблем воєнного часу до інструментів державного регулювання для відновлення і подальшого розвитку внутрішньої торгівлі України в післявоєнний період.

Список використаних джерел

1. Куцик П., Лупак Р., Вірт М., Качан О., Щупаківський Р. Державна політика модернізації системи внутрішньої торгівлі: зарубіжний досвід та імперативи його реалізації в Україні. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2024. № 6(59). С. 384-401.

2. Лупак Р. Л. Розвиток підприємництва в умовах імпортонасичення внутрішнього ринку України. *Підприємництво і торгівля*. 2018. Вип. 22. С. 136-142.

3. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л. Стратегічні орієнтири політики імпортозаміщення в Україні: регіональні особливості та аспекти економічної безпеки. *Економіка України*. 2019. № 7-8 (692-693). С. 16-32.

4. Куцик П., Лупак Р., Качан О. Специфіка механізмів державної політики розвитку внутрішньої торгівлі. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2023. Вип. 28. С. 4-13.

Кісіль М.І.

*к.е.н., провідний науковий співробітник відділу інвестиційного
та матеріально-технічного забезпечення
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»
(Україна)*

ІНВЕСТИЦІЙНІ ОРІЄНТИРИ В АГРАРНІЙ ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ НА ВІДДАЛЕНУ ПЕРСПЕКТИВУ

Аграрна економіка має найважливіше значення для життя людей. Її розвитку, основою якого є інвестиції, приділяється особлива увага у більшості країн світу. У зв'язку з цим створюються сприятливі умови для інвестиційної діяльності агровиробників за рахунок власних і залучених ними коштів, розвитку інфраструктури, залучення зовнішніх інвестицій тощо. Також запроваджуються організаційно-економічні заходи та спеціальні програми з державної підтримки інвестиційної діяльності в сільському господарстві.

Інвестиційні цілі, напрями, механізми і заходи щодо розвитку аграрної економіки у кожній державі різні, що зумовлюється їх особливостями. Національна аграрна економіка теж має свої особливості, насамперед, це сприятливі природно-кліматичні умови, розвинене агровиробництво та значні потенційні можливості. З огляду на ці та інші переваги, прискорений розвиток аграрної економіки слід розглядати як одну з найважливіших складових економічної політики держави. Послідовна реалізація такої політики має забезпечувати не лише економічні результати, а й продовольчу, фінансову і валютну безпеку держави, соціальні й екологічні результати, а також інші умови і цілі розвитку суспільства на довготривалу, зокрема, й віддалену стратегічну перспективу.

Стратегічними інвестиційними орієнтирами національної аграрної економіки на віддалену перспективу автор пропонує вважати цілі, завдання, механізми і напрями та інші складові, завдяки створенню, досягненню і вирішенню яких буде завершено створення потужного експортоорієнтованого комплексу промислового сільського господарства, органічно поєднаного з переробною промисловістю, логістикою і збутом продуктів з високою доданою вартістю, а також відповідним ресурсним, фінансовим, науковим, освітнім та іншим забезпеченням.

Щоб досягти успіху в аграрній економіці доцільно вже нині на відділену перспективу обґрунтувати орієнтири розвитку, а потім у період повоєнної відбудови відповідні інвестиційні завдання стратегій, програм, планів і проєктів державного, регіонального, місцевого і підприємницького значення визначати виходячи з них. Ці орієнтири мають загальносуспільне значення, їх слід оприлюднювати і пропагувати.

Інвестиції в сільське господарств особливо важливі, оскільки вирішують завдання щодо зростання суспільного багатства шляхом накопичення безкоштовної енергії сонця, вітру, води та інших її джерел природного походження у продукції сільського господарства, а в подальшому трансформації в інші види енергії, що набувають вартісну природу. Регресійним аналізом автор з'ясував, що 1 грн капітальних інвестицій у сільське господарство у процесі її використання в інших видах економічної діяльності потенційно забезпечує отримання 100 грн і більше валового внутрішнього продукту [1].

Щоб зростали економіка держави і суспільне багатство необхідно пріоритетно збільшувати обсяги агроінвестицій. При цьому, слід очікувати, що у віддаленій перспективі можуть набути практичного втілення відозва ООН та пропозиції щодо надання природнім джерелам енергії економічної форми природного капіталу. Їх реалізація стане теоретичним, методологічним і практичним підґрунтям для запровадження в розподільні відносини механізмів

використання частини бюджетних і комерційних доходів на реалізацію екологічних програм та заходів. Автором обґрунтовано пропозиції щодо теоретико-методологічних методичних аспектів формування природного капіталу в аграрній сфері [2].

Економічна політика в Україні тривалий час не забезпечувала належного інвестиційного розвитку аграрної економіки. Динаміка інвестиційних процесів в ній нестала. На основі іноземних технологій виробництва продукції рослинництва виробляється переважно малокапіталомістка та обмеженої номенклатури продукція з низкою доданою вартістю, яка експортується. При цьому, основними вигодоотримувачами економічних відносин є не її виробники, а ринкові посередники та компанії країн імпортерів, де агросировина переробляється. До того ж іноземні постачальники матеріально-технічних засобів постійно піднімають на них ціни. В умовах війни та скорочення населення недостатньо реалізується потенціал розвитку національної переробної промисловості. Недостатні темпи приросту ВВП держави. Досягнення балансу в економічних інтересах усіх учасників відносин у сфері виробництва, логістики, зберігання, перероблення аграрної продукції, її реалізації, матеріально-технічного і фінансового забезпечення, а також надання інших послуг, є важливим орієнтиром майбутнього розвитку як аграрної, так й усієї економіки держави.

Між інвестиційними рішеннями і отриманням результату від їх реалізації є певний лаг, а вирішення цілей і завдань інвестиційного розвитку суспільства потребує більш тривалого часу. Для обґрунтування інвестиційних орієнтирів та їх досягнення у віддаленій перспективі потрібно розробляти не лише поточні, середньострокові чи довгострокові плани та проекти інвестицій, а й відповідні середньострокові та довгострокові стратегії розвитку, що робиться, але не системно і не комплексно. Так, розпорядженням Кабінету Міністрів України схвалено Стратегію розвитку сільського господарства та сільських територій в

Україні на період до 2030 року та затверджено операційний план заходів з її реалізації у 2025-2027 роках [3]. Ця стратегія має ознаки більше короткострокової, ніж навіть середньострокової, а її завдання визначені переважно з метою подолання існуючих негативних чинників розвитку. Якщо урахувати, що інвестиційний проєкт у сільському господарстві оцінюється на 7–9 років, то середньострокової стратегії із завданнями на 5-7 років не містять інвестиційних цілей, досягнення яких відповідає довгостроковій стратегії розвитку усього суспільства та убезпечення його від значних ризиків. Потрібно на кожному рівні управління формувати систему інвестиційних прогнозів, проєктів, планів, програм і стратегій, а також досягати їх збалансування і комплексності.

У віддаленій перспективі на планеті може підвищуватися або знижуватися температура. Однак, в усіх випадках на значних площах агротериторій доцільно буде облаштовувати закритий ґрунт, на якому здійснюватиметься виробництво як овочів, ягід, плодів, винограду, цитрусових, так і нині традиційних польових культур – зернових, технічних, кормів тощо. Подібні випадки вже поширюються, особливо на Півдні України. У Запорізькій області нині навіть апробувався проєкт створення молочної міні ферми з використанням зелених кормів, вирощуваних у тарі на штучному субстраті. Вже нині великому агробізнесу доцільно підготувати й реалізовувати в сприятливих природно-економічних умовах інвестиційні проєкти з виробництва цитрусових та інших екзотичних культур у закритому ґрунті. Приклади показують, що прийнятний рівень окупності інвестиційних проєктів досягається при застосуванні інноваційних технологій, мінімізації витрат і зростання продуктивності. Для закритого ґрунту потрібні нові спеціалізовані сорти зернових, технічних та інших культур.

Важливим інвестиційним орієнтиром та віддалену перспективу має бути створення масштабного виробництва агропродукції в закритому ґрунті та будівлях. Тут потенційно можливо вирощувати увесь асортимент екологічної

продукції польового землеробства, овочівництва, садівництва, ягідництва, цитрусових, квітникарства тощо. Уже нині є різноманітна практика вирощування зелених овочів у міських будівлях і спорудах на стелажах при інфрачервоному освітленні, а також відгодівлі свиней, утримання ВРХ в багатоповерхівках. У закритому ґрунті мають бути запроваджені ощадні системи зволоження і регулювання мікроклімату. Поширюються нові високопродуктивні сорти рослин для закритого ґрунту. Масово освоюється промислове виробництво продукції птахівництва, рибництва та іншої тваринницької продукції виробництво у міських будівлях. Потужності закритого ґрунту органічно поєднуються з переробленням виробленої сировини в кінцеві продукти споживання.

З огляду середньострокову, довгострокову й віддалену перспективу розвитку експорту національним агровиробникам та переробникам доцільно зайняти окрему нішу світового ринку продовольства. Вважаю, що з цією метою слід освоювати виробництво не органічної, а збалансованої за мікроелементним складом і безпечної сільськогосподарської сировини та продовольства. Це корисніша для організму людини і відносно дешева продукції буде користуватися широким споживчим попитом у країнах з різним рівнів доходів населення. Завдання держави полягатимуть переважно в здійсненні організаційно-економічних заходів щодо збільшення обсягів експорту продовольства й іншої продукції.

Масштабність інвестиційних орієнтирів у аграрній економіці слід досягати на основі багатоукладності, що нині її вирізняє серед інших країн. У майбутньому це даватиме переваги для досягнення масштабних і амбітних інвестиційних орієнтирів. Насамперед, слід забезпечувати підтримку і сприяння інвестиційній діяльності малих агровиробників та їх об'єднань. Уже нині в агропродовольчих секторах економіки набули поширення екосистеми та інші кластерні формування. У віддаленій перспективі вони стануть основними. Їхня стійкість залежатиме від того як економічні відносини між учасниками і

оркестратором будуть відповідати інтересам усіх зацікавлених сторін, включаючи державу. скільки перевозити кінцеві продукти перероблення продукції сільського господарства дешевше, ніж саму сировину, переробну промисловість доцільно зосереджувати переважно у місцях її виробництва. Вважаю, що формування екосистем агробізнесу доцільно здійснювати за методологією проєктного аналізу [4].

При формуванні стратегії розвитку аграрної економіки слід урахувати циклічність у зміні черговості інвестиційних пріоритетів між сільським господарством і харчовою промисловістю, вперше виявлену американським економістом українського походження Саймоном Кузнецем. Вона проявляється й в Україні. Аналізуючи динаміку капітальних інвестицій автор з'ясував, що у період 2010–2025 рр. інвестиційно пріоритетним було сільське господарство [5]. Оскільки на перебіг цього циклу у цій фазі циклу впливали загальна нестабільність у державі та війна, амплітуда коливань співвідношення інвестицій с сільське господарство і харчову промисловість була менш виражена. Завдяки інвестиціям, насамперед, інноваційним, сільськогосподарське виробництво у цей період було технологічно переоснащено, робочі процеси значною мірою механізовані та автоматизовані, поширилася елементи їх цифровізації.

Слід очікувати, що пріоритетне спрямування інвестиції в інвестиційно привабливішу харчову промисловість у період з 2025–2026 рр. по 2037–2038 рр. забезпечуватиме нарощування капіталу, створення інноваційних виробничих потужностей, перероблення сільськогосподарської продукції та експорт готових продуктів з високою доданою вартістю, зростання продуктивності праці. На наступній фазі інвестиційного циклу (з 2038–2039 рр. по 2050–2051 рр.) пріоритетності інвестицій знову набуде сільське господарство. У цей період нинішні технології сільськогосподарського виробництва мають бути замінені на нові з повністю автоматизованими та цифровізованими технологічними операціями.

Відповідно до потреб виробництва і перероблення сільськогосподарської продукції має змінюватися інфраструктура агропродовольчих інвестицій та їх ресурсне забезпечення. З метою забезпечення формування промислового аграрного виробництва слід формувати необхідні джерела фінансування інвестиційних проєктів. Екосистеми у виробництві збалансованого за мікроелементним складом продовольства та іншої якісної продукції, не лише забезпечуватиме ефективність вкладень, формування власних і позикових джерел їх фінансування, а й підвищуватиме інвестиційну привабливість національної аграрної економіки для зовнішніх інвесторів. Політика щодо залучення іноземного капіталу має бути виваженою. Не доцільно надавати пріоритет іноземним інвестиціям в ринкову інфраструктуру агропродовольчих секторів економіки.

Для досягнення інвестиційних орієнтирів потрібне відповідне кредитне забезпечення інвестиційних проєктів, залучення фондowych ресурсів і коштів населення. Кредитне забезпечення інвестиційних проєктів у аграрній економіці доцільно формувати в розмірі 1/3 загальної потреби капітальних інвестицій.

У стратегічних цілях та завданнях з розвитку національної економіки та усього суспільства важливо здійснювати підтримку інвестиційної діяльності малих і середніх агровиробників шляхом розроблення для їх потреб спеціальних інвестиційних програми, грантів та проєктів.

Формування потужної, інноваційної, експортно орієнтованої аграрної економіки неможливе належного кадрового та наукового забезпечення. Це найперше стосується великих агроформувань, запровадження ними нових інноваційних технологій, здійснення замовлення навчальним закладам на підготовку висококваліфікованих фахівців, їх перепідготовку тощо. Агробізнесу і державним органам управління слід активно формувати замовлення на методичні та практичні розробки з інвестиційного напрямку, насамперед ті, що потрібні великим і середнім агроформуванням, фермерським, селянським

господарствам та їх бізнесовим об'єднанням. Для досягнення перспектив інвестиційного розвитку їм вже нині доцільно розробляти нові інвестиційні проєкти та здійснювати підготовчі заходи з кадрового і наукового забезпечення.

Висновки: **1.** Активізація інвестиційної діяльності в аграрній економіці забезпечує зростання економіки держави в пропорції: 1 грн додаткових інвестицій – 100 грн потенційного приросту ВВП. **2.** Формування бажаного для розвитку суспільства майбутнього стану національної економіки на основі інвестицій потребує тривалого часу, вироблення на кожний період відповідних взаємопов'язаних інвестиційних стратегій, програм, планів та проєктів. **3.** Для забезпечення послідовного довготривалого розвитку важливо спершу визначитися з орієнтирами інвестиційної діяльності на віддалену перспективу, досягненню яких підпорядковуються відповідні стратегії, програми, плани і проєкти розвитку агропродовольчих секторів економіки, а також сегментів ринку інвестиційних ресурсів. **4.** Найважливішими з таких орієнтирів є створення, інноваційного промислового сільського господарства поєднаного з переробною промисловістю, орієнтація інвестиційних проєктів випуск і експорт якісної збалансованої продукції з високою доданою вартістю, формування масштабного виробництва агропродукції в закритому ґрунті будівлях і спорудах, розвиток екосистем в агробізнесі, підтримка малого і середнього агробізнесу, кадрового, наукового та іншого забезпечення.

Список використаних джерел

1. Кісіль М.І. Є Мацибора Т.В. Проблеми та виклики інвестиційного забезпечення в сільському господарстві України. *Стратегічні напрями інклюзивного розвитку інвестиційного та матеріально-технічного забезпечення аграрного бізнесу*: монографія / за заг. ред. О.В. Захарчука. — Київ : ННЦ «ІАЕ», 2024 — С. 60–73.

2. Кісіль М. І. Теоретико-методологічні аспекти формування природного капіталу в аграрній сфері. *Актуальні питання економіки, фінансів,*

обліку і права : у 2 ч. : зб. тез Міжнар. наук.-практ. конф., 3 лют. 2022 р.: Полтава : ЦФЕНД, 2022. Ч. I. С. 8–11.

3. Кабінет Міністрів України. Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках: розпорядження від 15 листопада 2024 р. № 1163-р. Київ. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80#Text>.

4. Кісіль М. І. Особливості оцінки інвестиційного проекту екосистеми в агробізнесі. *Інтеграція організаційно-управлінських, економічних і соціальних процесів у проєктній діяльності: виклики та наслідки для економічної безпеки.* : Матеріали наукового колоквиуму / Одес. нац. технол. ун-т. каф. економіки промисловості. – Одеса: ОНТУ, 2025. – С. 33–38. DOI: <http://kaf.ep.ontu.edu.ua/wp-content/uploads/materials/conferences/collokvium-14-05-2025.pdf>. УДК: 338.43:005.934:342.26:332.1(082).

5. Кісіль М.І. Агроінвестиції в процесах циклічного розвитку. Стратегія розвитку аграрного сектору економіки до 2030 року: завдання агроекономічної науки: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції, Київ, 20 лист. 2025 р. / редкол.: Ю. О. Лупенко, М. І. Пугачов, В. А. Мамчур та ін. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2025. – С. 244–246. / <http://www.iae.org.ua/activity/books/4255-stratehiya-rozvytku-ahrarnoho-sektoru-ekonomiky-do-2030-roku-zavdannya-ahroekonomichnoyi-nauky-materialy-mizhnarodnoyi-naukovo-praktychnoyi-konf-kyyiv-20-lyst-2025-r-redkol-yu-o-lupenko-m-i-puhachov-v-a-mamchur-ta-in-kyyiv-nnts-liaer.html>

Коваль С.В.

к.е.н., доцент, доцент кафедри підприємництва, обліку та фінансів

Херсонський державний аграрно-економічний університет

м. Кропивницький, Україна

АДАПТАЦІЯ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ ФОРМУВАННЯ ОБЛІКОВОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ ОПОДАТКУВАННЯ УКРАЇНИ

В умовах активної інтеграції України у світовий економічний простір та посилення міжнародної конкуренції особливого значення набуває вдосконалення облікової політики підприємств як важливого інструменту фінансового управління і податкового регулювання. Формування облікової політики для цілей оподаткування забезпечує узгодження вимог законодавства, достовірність фінансової звітності та ефективне податкове планування. Враховуючи взаємозв'язок бухгалтерського та податкового обліку в Україні, актуальним є використання міжнародного досвіду та адаптація зарубіжних підходів до національних умов господарювання.

На формування облікової політики підприємств впливають як внутрішні, так і зовнішні фактори. До внутрішніх належать галузева специфіка діяльності, організаційно-правова форма, стратегічні цілі підприємства, рівень кадрового забезпечення та технічна оснащеність. Вони визначають вибір методів оцінки активів, обліку витрат, нарахування амортизації та формування фінансового результату [1, с. 180]. Наприклад, виробничі підприємства орієнтуються на методи калькулювання собівартості, тоді як торговельні - на точне відображення доходів і товарних запасів. Організаційно-правова форма підприємства та його стратегія розвитку визначають ступінь свободи у формуванні облікової політики. Приватні підприємства мають ширші можливості для впровадження сучасних методів обліку, тоді як державні підприємства функціонують у більш регламентованих умовах [4, с. 90]. Важливу роль відіграє також рівень

автоматизації облікових процесів, який впливає на якість та оперативність фінансової інформації. Зовнішні фактори включають податкову систему, економічне середовище та ступінь інтеграції у міжнародні ринки. Податкові ставки, пільги та правила формування бази оподаткування безпосередньо впливають на вибір облікових методів [2]. Крім того, важливим є рівень економічної автономії підприємств, який визначає можливості використання гнучких підходів до фінансового планування.

Особливе значення має міжнародний досвід формування облікової політики. У США застосовується система GAAP, яка базується на жорстких правилах і детальній регламентації облікових процедур [3]. Такий підхід забезпечує високу точність і контрольованість фінансової інформації, але обмежує гнучкість у прийнятті рішень. У країнах Європейського Союзу використовується система IFRS, яка має орієнтований на принципи характер. Вона дозволяє підприємствам застосовувати професійні судження при виборі методів обліку, що забезпечує більш гнучке відображення економічної сутності операцій та кращу адаптацію до ринкових умов. Порівняльний аналіз показує, що IFRS сприяє більшій прозорості та адаптивності фінансової звітності, тоді як GAAP забезпечує жорсткий контроль і зниження ризиків маніпуляцій. Поєднання зазначених підходів є доцільним для вдосконалення практики формування облікової політики в Україні. Окремі елементи облікової політики, такі як метод оцінки запасів, порядок нарахування амортизації, формування резервів і визнання доходів та витрат, безпосередньо впливають на податкову базу підприємства. Використання різних підходів у системах IFRS та GAAP впливає на порядок формування фінансового результату та податкових зобов'язань підприємства.

Застосування міжнародних стандартів у національній практиці сприяє підвищенню якості фінансової звітності, її порівнянності та прозорості. Водночас це дозволяє підприємствам ефективніше здійснювати податкове

планування та знижувати рівень податкових ризиків. Таким чином, удосконалення облікової політики в Україні повинно базуватися на поєднанні внутрішніх особливостей підприємств і кращих міжнародних практик. Адаптація принципів IFRS у поєднанні з елементами регламентованого підходу GAAP може стати ефективним інструментом підвищення якості облікової інформації та оптимізації податкових процесів.

Отже, адаптація міжнародних підходів до формування облікової політики сприятиме підвищенню якості фінансової звітності, ефективності податкового планування та конкурентоспроможності українських підприємств. Реалізація цього підходу потребує вдосконалення нормативної бази та підвищення професійного рівня фахівців у сфері бухгалтерського обліку. Важливим напрямом є також впровадження сучасних інформаційних технологій і автоматизації облікових процесів, що забезпечить оперативність обробки фінансової інформації та підвищить ефективність управлінських рішень. Використання міжнародного досвіду у сфері облікової політики сприятиме гармонізації національної системи бухгалтерського обліку з міжнародними стандартами та посиленню інтеграції України у світовий економічний простір.

Список використаних джерел:

1. Дмитренко А. В. Облікова політика як ключовий інструмент досягнення фінансової успішності та стійкості суб'єкта господарювання. *Економіка і регіон*. 2024. № 4(95). С. 178–188. [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4\(95\).3624](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4(95).3624)
2. Лега О. В., Прийдак Т. Б., Яловега Л. В., Єрмолаєва М. В., Сіренко О. В. Облікова політика та податкові ризики: сучасні рішення для бізнесу. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 9. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15031740>
3. FASB Accounting Standards Codification (US GAAP). URL: <https://asc.fasb.org/> (дата звернення 14.05.2026).
4. Цятковська О. Облікова політика, як інструмент управління нефінансовими активами державних установ. Вчені записки Університету «КРОК». 2023. №3(71). С. 85-91. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-71-85-91>

Ковальова А.О.

к.е.н., доцент кафедри інтегрованих технологій управління

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ НЕБЕЗПЕЧНИМИ ВІДХОДАМИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЦИРКУЛЯРНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Питання управління небезпечними відходами в Україні стає дедалі більш актуальним у зв'язку зі збільшення обсягів утворення небезпечних відходів, що в свою чергу викликає виникнення зростання вимог до екологічної безпеки, збільшення витрат на охорону природнього середовища та переходу до моделі циркулярної економіки.

Спостерігається тенденція, що вивезення та захоронення відходів на полігонах, вже не відповідають сучасним викликам, оскільки супроводжуються високими екологічними ризиками, збільшенням рівня фінансових витрат та втратою потенційно цінних ресурсів. У цьому контексті системний підхід «взяти – виробити – використати – викинути», де ресурси повторно використовуються та повертаються в обіг є основним інструментом формування та реалізації ефективної політики у сфері поводження з небезпечними матеріалами [1, с.2-3].

В Україні, попри поступові кроки у напрямі вдосконалення системи управління небезпечними відходами, рівень перероблення та повторного використання матеріалів залишається достатньо низьким. Поводження з відходами в Україні переважно передбачає вивезення більшої їх частини на сміттеві полігони, після чого вірогідність їх вторинної переробки істотно зменшується через те, що немає правильного сортування та виокремлення потрібної кількості сировини для подальшої переробки. Тому основним завданням структурної перебудови виробничих процесів вітчизняних

підприємств на інноваційних засадах є виведення застарілих потужностей і впровадження у виробництво інноваційних технологій, створення нових виробництв для поглибленої переробки та виготовлення кінцевої продукції високої якості, підвищення енергоефективності й активізація політики енергозбереження, перехід до циркулярної моделі виробництва [2, с. 96].

Тенденція зменшення впливу ресурсозалежності, пошук можливостей вторинного використання матеріалів, розробка нових технологій зменшення обсягів утворення відходів та шляхів їх утилізації без загрози для навколишнього середовища та життя населення все більше наближається до новітньої парадигми циркулярної економіки. Процес скорочення утворення відходів та замкнені цикли використання матеріалів і енергії є основними з принципів циркулярної економіки. Так, до 2024 року 84% ринку управління небезпечними відходами – це були підприємства посередники, “кустарники”, ті, хто здійснював обробку відходів лише на папері. Тобто, із 215 ліцензіатів, які “працювали” на ринку: 91 – лише зберігали небезпечні відходи; 56 – здійснювали операції з маслами та оливами, шламами, електричним електронним обладнанням та іншими відходами і 68 об’єктів мали потужності для утилізації небезпечних відходів.

Це пов’язано з тим, що згідно з діючим на той час законодавством, підприємство могло отримати окрему ліцензію лише на послугу збирання та зберігання небезпечних відходів, що спричиняло багато зловживань на ринку. Значна кількість недобросовісних суб’єктів лише демпінгували ціни на ринку. У результаті, замість утилізації, небезпечні відходи потрапляли на звалища або у лісосмуги [3].

За період 2015 - 2023 рр. обсяг відходів, видалених на полігони, скоротився до 209,85 тис. т, що становить 68,9 % від рівня 2015 року. Така динаміка може мати подвійний характер: з одного боку, це вказує на зменшення навантаження на полігони, з іншого — може бути наслідком зменшення обсягів виробництва та споживання. Особливого значення набуває скорочення обсягів відновлення

(утилізації) відходів, які у 2023 році становили лише 78,53 тис. т — 42,47 % від рівня 2015 року. Це свідчить про зниження ефективності системи повторного використання ресурсів та недостатній розвиток інфраструктури циркулярної економіки [4].

У цілому за аналізований період можна зробити висновок, що в Україні відбувається скорочення обсягів утворення відходів, але разом із тим — зменшення рівня їхнього відновлення, що свідчить про неефективність екологічної політики у сфері поводження з відходами. Для досягнення сталого розвитку необхідно активізувати перехід до моделі циркулярної економіки, розширити мережу підприємств з переробки відходів і впроваджувати сучасні технології повторного використання матеріалів.

Список використаних джерел

1. Петренко В.С., Карнаушенко, Мельникова К.В. Інвестиційні моделі підтримки циркулярної трансформації деокупованих територій. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. №19. С. 2-3. DOI:<https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-19-05-01><https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2025-19-05-01/2025-19-05-01> (дата звернення: 17.05.2025).
2. Горбаль Н.І., Сліпачик С.В. Циркулярна економіка: особливості та перспективи впровадження в Україні в умовах війни. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. №1 (11). С.92-104.
3. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. URL: <https://mepr.gov.ua/upravlinnya-nebezpechnymy-vidhodamy-v-ukrayini-onovleni-dani-rynku/> (дата звернення: 18.05.2025).
4. Артемов В.О., Бахчеван Е.В., Бочко О.А. Циркулярна економіка — виклик сучасності. *Економіка та суспільство*. 2023. №58, С.5-7. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-17> (дата звернення: 18.05.2025).

Ковальова С.С.

*к.ю.н, доцент кафедри адміністративного та фінансового права
Національний університет біоресурсів і природокористування України
м. Київ, Україна*

ОСОБЛИВОСТІ СУДОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ЕКСПЕРТИЗИ В КРИМІНАЛЬНИХ ПРАВОПОРУШЕННЯХ ПРОТИ ВЛАСНОСТІ В ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ

В умовах повномасштабної збройної агресії проти України та запровадження воєнного стану значно ускладнився механізм забезпечення економічної безпеки держави та захисту права власності. Воєнні дії спричинили масштабні матеріальні збитки, втрату активів суб'єктів господарювання, руйнування інфраструктури та все це привело до низки кримінальних правопорушень проти власності. Воєнний стан створив специфічні умови функціонування економіки, що супроводжуються змінами у системі фінансового контролю, спрощенням окремих процедур закупівель та логістичних операцій, що, своєю чергою, сприяло появі нових способів вчинення економічних кримінальних правопорушень. Саме за допомогою спеціальних економічних знань здійснюється встановлення розміру матеріальних збитків, перевірка фінансово-господарських операцій та виявлення фактів розтрата майна [1, с. 214].

Проблематика судово-економічної експертизи досліджувалась у працях В. Ю. Шепітька, М. В. Костицького, В. Г. Гончаренка, Л. М. Головченка та інших учених. Водночас питання проведення судово-економічної експертизи саме в умовах воєнного стану залишаються недостатньо дослідженими. Судово-економічна експертиза є різновидом судової експертизи, що полягає у дослідженні фінансово-господарської діяльності підприємств із використанням

спеціальних економічних знань [2, с. 91]. Воєнний стан суттєво вплинув на механізм проведення судово-економічних експертиз, що підтверджується сучасною судово-слідчою практикою [3]. Одним із ключових завдань судово-економічної експертизи є встановлення розміру матеріальних збитків, що прямо впливає на кваліфікацію кримінального правопорушення [4, с. 143]. У період воєнного стану значення таких експертиз суттєво зростає, оскільки значна кількість кримінальних проваджень стосується незаконного використання гуманітарної допомоги, заволодіння бюджетними коштами та розкрадання військового майна. Наразі і практика Верховного Суду свідчить про важливе значення судово-економічної експертизи у справах щодо кримінальних правопорушень проти власності, оскільки висновок експерта нерідко виступає основним доказом у кримінальному провадженні. Однією з ключових проблем проведення експертизи в умовах війни є втрата або пошкодження бухгалтерської документації внаслідок бойових дій, окупації територій, переміщення підприємств чи знищення архівів. Разом з тим воєнний стан прискорив цифровізацію фінансових процесів, тому дедалі більшого значення набувають електронні докази: електронні платіжні документи; дані бухгалтерських програм; електронні договори; інформація з банківських систем; листування у месенджерах та електронній пошті.

Судово-економічна експертиза в кримінальних правопорушеннях проти власності в умовах воєнного стану є важливим інструментом забезпечення ефективного кримінального провадження. Сучасні виклики вимагають адаптації методики експертних досліджень до нових умов, удосконалення нормативно-правового регулювання та активного впровадження цифрових технологій у сферу експертної діяльності, оскільки традиційні механізми експертного дослідження в багатьох випадках виявилися недостатньо ефективними. Особливо гостро постали проблеми втрати первинної документації,

неможливості проведення інвентаризації майна, обмеженого доступу до бухгалтерських архівів та необхідності використання електронних доказів

Список використаних джерел

1. Шепітько В. Ю. Криміналістика : підручник. Київ : Право, 2021.
2. Костицький М. В. Судова експертиза: теорія і практика. Київ : Атіка, 2020.
3. Практика Верховного Суду у справах про кримінальні правопорушення проти власності.
4. Гончаренко В. Г. Основи судової експертизи. Київ : Юрінком Інтер, 2019.

Кожухівська Р.Б.,

к.е.н., доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи,

Уманський національний університет,

м. Умань, Україна

ПІДПРИЄМНИЦЬКІ ІННОВАЦІЇ У СФЕРІ ТУРИЗМУ ТА ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

Глобальний ринок туристичного та готельно-ресторанного бізнесу переживає фундаментальну трансформацію. Епоха масових пакетних турів та стандартизованих готельних послуг поступається місцем економіці вражень, персоналізації та діджитал-процесам. Сучасний мандрівник шукає не просто ночівлю чи квиток на літак – він прагне унікального досвіду, який легко спланувати та приємно прожити. Для підприємців така ситуація стала викликом і водночас величезною платформою для розвитку власних ініціатив та можливостей. Перемагають ті компанії, які впроваджують інновації не заради самих технологій, а заради докорінної зміни клієнтського досвіду.

Головний тренд технологічних інновацій – ліквідація будь-яких перешкод на шляху спілкування з клієнтом. Сучасні тревел-платформи переходять на API-first архітектуру, об'єднуючи весь шлях туриста в один клік у межах єдиного додатка. Класичні пошукові фільтри відходять у минуле, а їм на зміну приходить гіперперсоналізація на базі штучного інтелекту. Інноваційні платформи інтегрують генеративний цифровий продукт, який аналізує відкриті дані користувача, його попередні подорожі та вподобання, створюючи індивідуальні гнучкі маршрути за лічені секунди. ШІ виступає в ролі цілодобового консьєржа, який може миттєво перебудувати план подорожі, якщо скасували рейс чи зіпсувалася погода. Паралельно готельний бізнес активно впроваджує інтернет

речей та безконтактний сервіс у межах концепції Smart Room, де смартфон гостя стає єдиним цифровим ключем, пультом від освітлення, клімат-контролю та мультимедіа. Автоматизація заселення за допомогою розпізнавання обличчя чи QR-кодів звільняє персонал від рутини, дозволяючи зосередитися на живому спілкуванні.

Прикладом у сфері Smart-технологій є стартап Viaguide. Viaguide – це мобільний застосунок, за допомогою якого можна проводити різноманітні квести, екскурсії, тимблдинги та гейміфікацію навчального процесу. Продукт орієнтований на професійних гідів, HR- та івент-менеджерів, а також на людей, що вивчають історію як хобі, та не проти заробити на цьому [1]. Інший міжнародний стартап Mews із Чехії [2] створив хмарну операційну систему для готелів, яка повністю прибирає черги на рецепції, дозволяючи людині керувати всім проживанням через смартфон, від замовлення спа-процедур до відкриття дверей номера, поки персонал фокусується суто на гостинності. На цьому тлі виділяється й український travel-tech стартап Limotak [3], який масштабував сферу преміальних пасажирських перевезень та B2B-трансферів на понад сто країн світу, створивши автоматизовану платформу контролю якості та цифрового трекінгу водіїв у реальному часі.

«У туристичній сфері та індустрії гостинності, можливості, що забезпечуються засобами діджиталізації в туризмі, охоплюють два основні аспекти: можливості з погляду споживача та можливості з погляду виробника чи надавача туристичних послуг: з погляду споживача – можливість витратити менше зусиль на пошук туристичного продукту, отримання консультаційних туристично-інформаційних послуг (в онлайн форматі), оцінити наповнення (складові) туру та прийняти рішення про його купівлю, а також мінімізувати витрати при використанні туристичних послуг; з погляду виробника чи надавача туристичних послуг – підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку» [4].

Разом із цифровізацією змінюється й екологічна свідомість споживачів. Поняття овертуризму, що означає руйнівне перенасичення DESTИНАЦІЙ, змусило підприємців переосмислити класичний підхід до сталого розвитку та перейти від простого еко-туризму до регенеративних бізнес-моделей. Якщо раніше метою бізнесу було просто не нашкодити природі, то сьогодні інноваційні оператори створюють тури, які відновлюють регіон. Мандрівникам пропонують долучитися до висаджування лісів, очищення узбережжя або фінансування локальних культурних інституцій, причому частина прибутку від таких турів автоматично інвестується в розвиток місцевих громад. Крім того, провідні системи бронювання впроваджують інтегровані калькулятори, які розраховують викиди вуглекислого газу для кожного варіанту перельоту чи проживання. Підприємницька інновація полягає в механізмі зеленої компенсації, коли клієнт може в один клік додати до вартості квитка мікро-внесок на фінансування екологічних проєктів.

Зміна стилю життя, поширення віддаленої роботи та високий рівень стресу в мегаполісах сформували попит на експериментальний туризм і мікро-подорожі. Яскравим прикладом інновації на стику дикої природи та преміального комфорту стали глемпінги та купольні готелі. Підприємці створюють мобільні, екологічні, але повністю обладнані локації в найвіддаленіших куточках, наприклад, на схилах гір чи на берегах диких річок, що дозволяє пропонувати унікальний досвід без капітального будівництва та руйнування ландшафту. Одночасно туристичний бізнес переорієнтувався на внутрішнього клієнта за концепцією Staycation, пропонуючи готові рішення для перезавантаження на кілька днів у радіусі ста кілометрів від дому, від гастрономічних турів вихідного дня до іммерсивних ретритів. Інновації впроваджуються і на державному рівні через GovTech для оптимізації бізнес-середовища та збору великих даних.

В Україні цей напрямок продемонстрував стрімкий розвиток завдяки глемпінг-проектам, таким як Улашин, GM Eco Bubble, Мандра та багатьом іншим, які реалізували концепцію швидкого перезавантаження. Замість будівництва класичних капітальних баз відпочинку, українські підприємці використовують екологічні архітектурні форми на зразок куполів чи дзеркальних будиночків, інтегрують онлайн-бронювання та безконтактне заселення, пропонуючи п'ятизірковий комфорт серед дикої природи Карпат чи лісових масивів. На системному рівні інновації підтримуються проектом Citytax, який у межах програми GovTech Lab UA спільно з Державним агентством розвитку туризму України впроваджує аналітичну платформу для автоматичної реєстрації готелів та адміністрування туристичного збору [5]. Це виводить ринок із тіні та дає громадам точні великі дані для розумного розвитку інфраструктури.

Найуспішніші підприємства, які здійснюють діяльність у сфері туризму та індустрії гостинності сьогодні змінюють свою роль і перестають бути просто посередниками, які продають матеріальні активи у вигляді ліжок в готелях чи крісел в літаках. Вони стають архітекторами вражень та екосистемами даних. Успіх сучасного бізнесу полягає в умінні поєднати високі технології з глибокою людяністю та емпатією, де цифрові інструменти повністю усувають організаційну рутину, залишаючи простір для щирої гостинності.

Список використаних джерел:

1. Мостова Ю. Як український стартап Viaguide змінює туризм. *Ucluster.org.sezoko.wpcomstaging.com*. 2024. URL: <https://ucluster.org/blog/2022/02/yak-ukrainskij-startap-viaguide-zminjue-turyzm/> (дата звернення: 24.05.2026)
2. Czech hospitality technology company Mews raises \$185M in Series C. *AIN.UA*. 2022. URL: <https://en.ain.ua/2022/12/19/czech-hospitality-technology-company-mews-raises-185m-in-series-c/> (дата звернення: 24.05.2026)

3. Limotak – Global Chauffeur Platform. *Офіційний сайт*. LIMOTAK. 2026.
<https://limotak.com/> (дата звернення: 24.05.2026)
4. Кожухівська, Р., Саковська, О. Діджиталізація як елемент розвитку міжнародного туризму та індустрії гостинності. *Економіка та суспільство*. 2025. №71. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-93>
5. GovTech Lab UA. *Офіційний сайт*. Фонд Східна Європа. 2026. URL:
<https://eef.org.ua/govtech-lab-ua/> (дата звернення: 24.05.2026)

Козак В.М.

*здобувач третього рівня вищої освіти
кафедри фінансів, обліку і оподаткування
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя, Україна*

МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО РИНКУ В ПРОЦЕСІ ЗДІЙСНЕННЯ ТОРГІВ ПОХІДНИМИ ФІНАНСОВИМИ ІНСТРУМЕНТАМИ

Сучасний розвиток агропродовольчого ринку характеризується високим рівнем глобалізації, посиленням міжнародної конкуренції, нестабільністю світових товарних ринків та зростанням фінансових ризиків. Волатильність цін на сільськогосподарську продукцію, валютні коливання, зміни процентних ставок, геополітичні конфлікти та логістичні обмеження суттєво впливають на фінансову стійкість суб'єктів агропродовольчого ринку. У таких умовах забезпечення фінансової безпеки аграрних підприємств потребує впровадження сучасних механізмів управління ризиками, серед яких важливе місце займають похідні фінансові інструменти.

Особливої актуальності набуває формування ефективного механізму забезпечення фінансової безпеки суб'єктів агропродовольчого ринку в процесі здійснення торгів похідними фінансовими інструментами. Використання ф'ючерсних, форвардних, опціонних та своп-контрактів дозволяє суб'єктів агропродовольчого ринку мінімізувати фінансові втрати, стабілізувати доходи, забезпечити прогнозованість грошових потоків та підвищити рівень конкурентоспроможності на міжнародних ринках [1; 2; 3].

механізм функціонує як інтегрована система взаємодії між суб'єктами агропродовольчого ринку, міжнародними біржовими платформами та фінансовими інструментами управління ризиками. Його практична реалізація базується на використанні міжнародних біржових платформ CME Group, Euronext, ICE Futures Europe та Eurex, через які аграрні підприємства отримують доступ до глобального ринку деривативів і можуть здійснювати операції з метою захисту власних фінансових інтересів

Механізм починає діяти на етапі формування суб'єктами агропродовольчого ринку прогнозів щодо обсягів виробництва, експортних поставок, рівня цін та валютних коливань. Залежно від характеру ризиків суб'єкти агропродовольчого ринку обирають відповідні похідні фінансові інструменти. Зокрема, ф'ючерсні контракти застосовуються для фіксації майбутньої ціни реалізації зернових, олійних культур або іншої аграрної продукції, що дозволяє стабілізувати очікуваний рівень доходів навіть за умов різкого падіння світових цін. Форвардні контракти забезпечують можливість індивідуального погодження умов майбутніх поставок між контрагентами та дозволяють агропідприємствам прогнозувати майбутні фінансові надходження. Це особливо важливо для українських експортерів аграрної продукції, діяльність яких значною мірою залежить від коливань зовнішніх ринків і логістичних витрат. Опціонні угоди використовуються для страхування фінансових ризиків із одночасним збереженням можливості отримання додаткового прибутку у випадку сприятливої ринкової кон'юнктури. На відміну від ф'ючерсів, опціони забезпечують гнучкіший механізм управління ризиками, оскільки дозволяють аграрним компаніям не виконувати угоду за відсутності економічної доцільності. Валютні свопи та валютні деривативи забезпечують захист експортної виручки від девальваційних коливань і нестабільності валютних курсів. Для українських суб'єктів агропродовольчого ринку це має критичне значення, оскільки значна частина доходів формується у валюті, тоді як виробничі витрати здійснюються у

національній грошовій одиниці. Використання таких інструментів дозволяє уникати втрат ліквідності та підтримувати стабільність грошових потоків.

Процентні деривативи та свопи використовуються для управління кредитним навантаженням і зниження вартості обслуговування боргових зобов'язань. У результаті суб'єкти агропродовольчого ринку отримують можливість оптимізувати структуру фінансових ресурсів, підвищувати рівень платоспроможності та забезпечувати довгострокову фінансову стійкість.

Важливу роль у функціонуванні механізму відіграють процеси цифровізації міжнародної біржової торгівлі. Використання електронних платформ, автоматизованих клірингових систем та блокчейн-технологій забезпечує прозорість фінансових операцій, прискорює проведення біржових розрахунків і знижує операційні витрати учасників ринку. Одночасно це сприяє мінімізації ризиків шахрайства, підвищенню рівня інформаційної безпеки та ефективності фінансового контролю.

Результатом функціонування механізму є стабілізація фінансових потоків суб'єктів агропродовольчого ринку, підвищення ліквідності активів, прогнозованість доходів і витрат, зниження рівня кредитних, валютних та цінових ризиків. У стратегічному вимірі це забезпечує підвищення конкурентоспроможності суб'єктів агропродовольчого ринку на міжнародних ринках, зміцнення їх інвестиційної привабливості та формування умов для сталого розвитку агропродовольчого сектору в умовах глобальних економічних викликів.

Список використаних джерел

1. Bashlai S. Derivatives market in Ukraine: current trends and prospects for development. *Law and Innovation Society*. 2025. № 2(25). [https://doi.org/10.37772/2309-9275-2025-2\(25\)-2](https://doi.org/10.37772/2309-9275-2025-2(25)-2)

2. Bashlai S., Derevianko N. Efficiency of using derivatives to hedge financial risks. *Social Development: Economic and Legal Issues*. 2025. № 6. <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.6.17>
3. Alekseyenko L., Stetsko M., Chorna N., Kvasovskyi O. Financial hedging as a risk management mechanism in the agricultural sector in the conditions of global imbalances. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2026. Vol. 1. P. 378-382.

Колеснікова А.

Здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти 3 курсу,
спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа,

Пилипенко К.,

д. екон. н., професор кафедри економіки,
готельно-ресторанного та туристичного бізнесу,
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького,
м. Запоріжжя

ФОНДОВИЙ РИНОК США У 2026 РОЦІ: ТРАНСФОРМАЦІЯ, РИЗИКИ ТА НОВІ ПІДХОДИ ДО ІНВЕСТИВАННЯ

Фондовий ринок США у 2026 році перебуває в середовищі підвищених ризиків і неоднозначних очікувань. Після тривалого періоду стрімкого зростання інвестори дедалі частіше стикаються з дисбалансом між цінами активів і реальними фінансовими результатами компаній. Індекси залишаються поблизу історичних максимумів, але сам ринок вже не виглядає однорідним і простим для навігації. На цьому тлі вибірковість, дисципліна та усвідомлення фази ринкового циклу стають критично важливими [1].

Протягом останніх трьох років фондовий ринок демонстрував настільки стрімке зростання, що в багатьох випадках ринкова вартість акцій випереджала фактичні фінансові результати компаній, тоді як основні біржові індекси закріпилися поблизу своїх історичних максимумів. Така ситуація сприяє активізації дискусій щодо можливого перегріву ринку, формування «цінової бульбашки» та ймовірності подальшої корекції після тривалого періоду сприятливої кон'юнктури.

Події 2025 року чітко відобразили трансформацію ринку: попри оновлення

максимумів індексами, участь у зростанні брала обмежена кількість компаній. Основним драйвером виступали великі та фінансово стабільні корпорації. Це свідчить не про кризові явища, а про перехід від етапу загального зростання до середовища, де ключову роль відіграє селективний підхід до інвестування.

Саме ця зміна і формує напругу на весь 2026 рік. З одного боку, частина інвесторів готується до рецесії, апелюючи до високих фундаментальних оцінок, слабких виробничих макропоказників та історичних аналогій. Водночас найбільші керуючі активами та керівники ключових компаній оцінюють ситуацію значно спокійніше.

У цьому контексті показовою є позиція компанії BlackRock – найбільшого у світі керуючого активами. В аналітичних оглядах BlackRock Investment Institute та за словами CEO Ларрі Фінк зазначається, що фондовий ринок у 2026 році зберігає відносну стійкість, проте став значно складнішим і менш толерантним до інвестиційних помилок. Основною опорою зростання виступають не очікування м'якої монетарної політики, а реальні фінансові результати компаній, сильні баланси та масштабні інвестиції, зокрема у технологічний сектор і ІІІ-інфраструктуру. Водночас висока концентрація капіталу в обмеженому колі компаній підвищує чутливість ринку до негативних новин, що посилює ризики волатильності та вимагає більшої вибіркості інвестування. За їхніми словами, попит залишається стійким, фінансовий стан бізнесів — здоровим, а прибутки продовжують виконувати роль основної опори для ринку [1].

Економіка демонструє відносну стійкість із прогнозованим зростанням ВВП на рівні 2,0–2,8%, однак боротьба з інфляцією сповільнилася. Базова інфляція (Core PCE) залишалася стабільною близько 3% у першій половині року, проте підвищення цін на енергоносії та тарифні шоки підтримують інфляційний тиск, що обмежує маневр ФРС щодо монетарної політики. В умовах завершення терміну повноважень Джерома Павелла у травні 2026 року та можливого призначення Кевіна Ворша або Кевіна Хассетта ринок оцінює потенційне

посилення «яструбиних» тенденцій ФРС та зростання прибутковості облігацій. Згідно з новинами BlockBeats, за даними СМЕ «FedWatch» станом на 1 березня ймовірність зниження процентних ставок ФРС у березні на 25 базисних пунктів становить лише 7,4%, тоді як ймовірність того, що процентні ставки залишаться без змін, — 92,6%. Імовірність того, що Федеральний резерв знизить процентну ставку до квітня на 50 базисних пунктів, становить 1,4%, на 25 базисних пунктів — 23,3%, а збереження процентних ставок без змін — 75,4% [2].

Фіскальна політика США у 2026 році також зазнала суттєвих змін під впливом закону OBBBA (One Big Beautiful Bill Act), який трансформує структуру корпоративних та споживчих витрат. Закон передбачає податкові відрахування та кредити на суму близько \$160 млрд для домогосподарств, що стимулює споживчий сектор, зокрема товари першої необхідності (Consumer Staples). Водночас скасовано більшість субсидій на електромобілі та відновлювану енергію, що забезпечує економію бюджету у \$496 млрд протягом десяти років, та продовжено пільги на виробництво чистого палива (45Z) до 2029 року. Ці зміни коригують поведінку підприємств і впливають на динаміку корпоративних інвестицій.

Геополітичні фактори у 2026 році стали визначальними для руху цін на активи. Ескалація конфлікту у Ормузькій протоці між США/Ізраїлем та Іраном призвела до блокади судноплавства та стрибка цін на нафту Brent із \$73 до \$126 за барель. Ормузька протока між Іраном і Оманом є ключовим маршрутом світової торгівлі нафтою. У 2025 році через неї проходило близько 13 млн барелів на добу — приблизно 31% усіх морських поставок нафти у світі [3]. Додаткову напруженість створив намір США придбати Гренландію та запровадження тарифів на товари союзників по НАТО, що викликало погрози з боку ЄС щодо ретроактивних мит на суму \$108 млрд. Внаслідок цього золото та срібло обвалилися на 18% та 25% відповідно, тоді як долар США став єдиним ліквідним прихистком для капіталу.

Технологічний сектор, зокрема розвиток штучного інтелекту, продовжує залишатися драйвером ринку. Проте акцент зміщується на забезпечення енергетичних потреб дата-центрів та ІІІ-кластерів. Витрати на інфраструктуру наближаються до \$500 млрд у 2026 році, а великі технологічні компанії укладають прямі контракти з атомними електростанціями. ІІІ-орієнтовані компанії залишаються основою зростання прибутків у США, тоді як окремі міжнародні ринки показали ще сильніші результати. У BlackRock зазначили, що темпи інвестицій у розбудову ІІІ-інфраструктури лише прискорюються. Очікується, що за 2026 рік інвестиції великих американських гіпермасштабованих компаній становитимуть близько \$514 млрд, що втричі перевищує рівень трирічної давнини, а у 2027 році капітальні вкладення можуть зрости ще більше [4]. Одночасно виникають ризики переоцінки ринку ІІІ: у разі відсутності прибутковості до 2027 року можливе коригування на 10%.

Психологія ринку та настрої інвесторів у березні 2026 року свідчать про переважно песимістичну орієнтацію. Індекс ААІ показав 32,1% оптимістів та 49,8% песимістів, що значно відхиляється від середніх рівнів. Великі інституційні фонди утримуються від масових продажів, проте збільшують частку захисних активів та застосовують стратегії «рекалібрування». Високий рівень страху підтверджується індексом волатильності VIX, який досяг 31,05, демонструючи занепокоєння щодо геополітичних та економічних подій.

В умовах підвищеної невизначеності аналітики рекомендують стратегію «штанги» (barbell strategy), що передбачає поєднання агресивної та захисної частини портфеля. Агресивна частина орієнтована на лідерів ІІІ (Nvidia, Broadcom) та енергетичну інфраструктуру (ядерна енергетика, модернізація мереж), захисна – на охорону здоров'я, споживчі товари першої необхідності та комунальні послуги. Фіксований дохід формують інвестиційні облігації з дюрацією 4–7 років та активи, захищені від інфляції, зокрема реальні активи та енергетична інфраструктура.

Попри загалом оптимістичні оцінки з боку провідних інвестиційних банків, макроекономічна ситуація у США залишається неоднозначною та внутрішньо нестабільною. Хоча формальні показники свідчать про економічне зростання, дедалі більше індикаторів вказують на його нерівномірність і слабе підґрунтя в окремих ключових секторах.

Передусім це проявляється у стані промисловості. Виробничий сектор не демонструє впевненого відновлення: значення індексів PMI Manufacturing тривалий час залишаються на рівні або нижче позначки 50, що свідчить радше про застій, ніж про розширення.

На цьому фоні структура ВВП виглядає дедалі менш переконливою. Значну частину позитивної динаміки забезпечують скорочення імпорту та відносно збільшення експорту, а не стійкий внутрішній попит. Такий механізм формально покращує макропоказники, але водночас робить економіку більш чутливою до зовнішніх факторів і не створює надійної основи для довгострокового розширення ділової активності [1].

Додатковим сигналом є зміна поведінки споживачів. Домогосподарства дедалі обережніше підходять до витрат, що спричиняє трансформацію структури попиту — зменшення частки необов'язкових витрат і зміщення акценту на більш необхідні послуги.

У цих умовах ключовим залишається питання: чи зможе економіка уникнути рецесії, перебуваючи на завершальному етапі циклу. Поточний оптимізм значною мірою базується на стійкості сектору послуг та активному розвитку технологій штучного інтелекту. Однак історичний досвід показує, що опора лише на окремі сегменти не гарантує стабільного економічного зростання.

Історія показує, що жоден економічний цикл не проходив безболісно, спираючись лише на один або два сегменти. Ризик полягає в тому, що сектор послуг і AI можуть пом'якшити уповільнення, але не здатні повністю компенсувати слабкість виробництва та поступове охолодження споживчого

попиту. Якщо віддача від інвестицій AI виявиться повільнішою, ніж закладає ринок, або якщо споживач продовжить скорочувати витрати, баланс може змінитися доволі швидко [1].

З огляду на це, сучасне макросередовище дедалі більше відповідає характеристикам пізньої фази економічного циклу, для якої притаманні підвищена чутливість до ризиків, зростання волатильності та зниження «поблажливості» ринку до слабких фундаментальних показників компаній.

Отже, сучасний етап розвитку фондового ринку свідчить про поступовий перехід до більш зрілої моделі функціонування, де швидке зростання вже не є визначальним фактором успіху. Ключовим викликом для інвесторів стає не стільки пошук прибуткових активів, скільки здатність адаптуватися до умов постійної невизначеності та складної взаємодії глобальних факторів. Важливо враховувати, що технологічний прогрес, зокрема розвиток штучного інтелекту, створює не лише нові можливості, а й формує потенційні ризики переоцінки активів.

Крім того, підвищена залежність ринку від обмеженої кількості великих компаній може у майбутньому призвести до структурної вразливості всієї системи. Саме тому ефективна інвестиційна стратегія має базуватися не на короткострокових очікуваннях, а на глибокому аналізі, диверсифікації та готовності до швидких змін ринкового середовища.

Список використаних джерел

1. Фондовий ринок 2026: зростання чи випробування // Мінфін. URL: <https://minfin.com.ua/ua/invest/articles/fondovij-rinok-2026-zrostannya-chi-viprobuvannya/> (дата звернення: 04.04.2026).
2. Fed's March 25 basis point rate cut probability at 7.4% // KuCoin. URL: <https://www.kucoin.com/news/flash/fed-s-march-25-basis-point-rate-cut-probability-at-7-4> (дата звернення: 04.04.2026).

3. Ціни на нафту підскочили на 4% на тлі обговорення плану захисту судноплавства в Ормузькій протоці // Forbes Ukraine. URL: <https://forbes.ua/news/tsini-na-naftu-pidskochili-na-4-na-tli-obgovoren-planu-zakhistu-sudnoplavstva-v-ormuzkiy-prototsi-17032026-37177> (дата звернення: 04.04.2026).
4. Інвестиції у розбудову ШІ-інфраструктури у 2026 році можуть перевищити \$500 млрд — BlackRock // Incrypted. URL: <https://incrypted.com/ua/investytsiji-u-rozbudovu-shi-infrastruktury-u-2026-rotsi-mozhut-perevysychyty-500-mlrd-blackrock/>

Колодій А. В.

*к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Львівський національний університет ветеринарної медицини та
біотехнологій імені С.З. Гжицького
м. Львів, Україна*

ФІНАНСОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФІНАНСОВОГО ТА УПРАВЛІНСЬКОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

У сучасних умовах функціонування бізнесу фінансові технології дедалі помітніше переходять із категорії інноваційних сервісів у площину базових інструментів фінансового та управлінського забезпечення підприємств. Така трансформація зумовлена не лише прискоренням цифровізації, а й потребою бізнесу швидше реагувати на зміну зовнішнього середовища, знижувати трансакційні витрати, посилювати контроль за рухом коштів і формувати якіснішу інформаційну базу для прийняття управлінських рішень. У науковій літературі фінансові технології (fintech) обґрунтовано розглядаються як чинник оновлення фінансових процесів, що поєднує платіжні сервіси, цифрові канали взаємодії, аналітичні рішення та інструменти контролю [1, 2].

Практична значущість fintech для бізнесу полягає в тому, що його впровадження підсилює одночасно кілька контурів управління. По-перше, цифрові фінансові рішення підвищують оперативність платежів і розрахунків, скорочують часові витрати на обробку операцій та спрощують взаємодію з банками й контрагентами. По-друге, вони забезпечують кращу інтеграцію фінансових потоків з обліковими та аналітичними системами підприємства. По-третє, використання fintech сприяє підвищенню прозорості фінансових операцій, що особливо важливо в умовах нестабільності та зростання вимог до комплаєнсу

[1, 4]. Саме тому фінансові технології варто розглядати не як допоміжне цифрове доповнення до традиційного менеджменту, а як інструмент підвищення якості фінансового управління бізнесом.

Особливу роль у цій трансформації відіграє штучний інтелект. Його використання у фінансовій сфері вже сьогодні пов'язане з кредитним скорингом, виявленням шахрайства, автоматизованим аналізом транзакцій, прогнозуванням поведінки клієнтів та удосконаленням управління ризиками [3]. Для бізнесу це означає можливість раніше виявляти відхилення у платіжній дисципліні, точніше прогнозувати ліквідність та оперативніше реагувати на зміну фінансового стану клієнтів і партнерів.

Важливим проявом проникнення фінансових технологій у практику бізнесу є розвиток цифрових платіжних сервісів. За даними НБУ, у 2025 році в Україні та за кордоном було здійснено 9083,5 млн безготівкових операцій із використанням платіжних карток на суму 4684,3 млрд грн, а їх частка становила 95,5% за кількістю та 65,4% за сумою [5]. Ці показники свідчать про стійке закріплення цифрових платіжних інструментів у господарській практиці. Для суб'єктів бізнесу це має не лише технічне, а й управлінське значення, оскільки прискорення розрахунків безпосередньо впливає на оборотність коштів, точність короткострокового фінансового планування та якість контролю за надходженнями й витратами.

Поряд із перевагами fintech формує і нові виклики. Йдеться насамперед про кіберризики, залежність від якості цифрової інфраструктури, потребу в адаптації персоналу до нових технологічних рішень, а також про складність забезпечення належного рівня захисту даних. Не менш вагомими залишаються ризики, пов'язані з використанням алгоритмів штучного інтелекту, оскільки автоматизація фінансових рішень підвищує вимоги до якості вихідної інформації, прозорості моделей та контролю за їх практичним застосуванням [2, 3]. У цьому контексті фінансові технології доцільно розглядати як інструмент,

ефективність якого прямо залежить від рівня внутрішнього контролю, зрілості управлінських процесів і здатності підприємства інтегрувати цифрові рішення у власну систему фінансового менеджменту.

Окремо варто наголосити, що фінансові технології впливають не лише на фінансову, а й на управлінську стійкість бізнесу. Їх застосування скорочує часовий розрив між виникненням фінансового сигналу та ухваленням рішення, а отже, підвищує адаптивність підприємства до змін ринкового середовища.

Отже, фінансові технології доцільно розглядати як один із ключових інструментів фінансового та управлінського забезпечення бізнесу в умовах сучасних викликів. Вони сприяють прискоренню фінансових операцій, підвищенню якості аналітичної інформації, посиленню внутрішнього контролю та формуванню гнучкіших управлінських рішень.

Список використаних джерел

1. Макаренко А. Б., Татаринцева Ю. Л., Зубкова А. Б., Пилипенко С. В., Пархуц І. С. Фінансові технології в контексті сучасних процесів управління підприємствами на вітчизняних і міжнародних ринках. *Економічні горизонти*. 2021. № 3–4(18). С. 27–42. DOI: 10.31499/2616-5236.3-4(18).2021.248311.
2. Віблій П., Кондратюк М. Розвиток фінансових технологій в Україні в умовах війни. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 3(76). С. 67–73. DOI: 10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.03.067.
3. Fares O. H., Butt I., Lee S. H. M. Utilization of artificial intelligence in the banking sector: a systematic literature review. *Journal of Financial Services Marketing*. 2023. Vol. 28, No. 4. P. 835–852. DOI: 10.1057/s41264-022-00176-7.
4. Meyer D., Okoli T. T. Financial technology development: Implications for traditional banks in Africa. *Investment Management and Financial Innovations*. 2023. Vol. 20, Issue 3. P. 166–177. DOI: 10.21511/imfi.20(3).2023.14.
5. Національний банк України. Операції з платіжними картками у 2025 році: більшість – безготівкові [Електронний ресурс]. 2026. 16 лют. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/operatsiyi-z-platijnimi-kartkami-u-2025-rotsi-bilshist-bezgotivkovi> (дата звернення: 23.05.2026).

Коломоєць О. Д.,
*к.ю.н., доцент
провідний фахівець з організації наукової роботи
відділу забезпечення діяльності
Кіровоградського науково-дослідного
експертно-криміналістичного центру МВС України,
доцент кафедри галузевого права та правоохоронної діяльності
Центральноукраїнського державного університету
імені Володимира Винниченка*

ТРАНСФОРМАЦІЯ ТІНЬОВОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: ВИКЛИКИ ДЛЯ БЕЗПЕКИ ТА ШЛЯХИ ДЕЛІТІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ

Тіньова економіка виникла ще на початку становлення товарно-грошових відносин та постійно еволюціонувала паралельно з розвитком суспільства і активно адаптувалася до заходів щодо боротьби з нею [3, 6]. Сьогодні тіньова економіка трансформувалася у системне міжнаціональне явище, розвиток якого розглядається урядами країн як загроза соціально-економічної безпеки [2, 3]. Відповідно розробляються і впроваджуються заходи щодо боротьби з нею, проте на сьогодні не існує ефективного механізму запобігання тіньовій економіці і немає жодної країни світу, яка б повністю поборолася це явище [6]. Така її життєздатність обумовлена тим, що тіньова економіка не є окремим видом діяльності – вона існує в будь-якій сфері, тобто кожний вид діяльності, як правило, має свій тіньовий сектор [3].

Глобальна цифровізація обумовлює постійну трансформацію (або повне зникнення) одних видів діяльності та появу нових, що призводить до паралельного виникнення їх тіньового сектору та обумовлює необхідність перманентної розробки і впровадження нових заходів щодо боротьби з тіньовою економікою [1, 3]. Відповідно проблематика дослідження впливу цифрових технологій на тіньову економіку та розробка заходів щодо її подолання є вкрай актуальною.

Незважаючи на постійний інтерес дослідників, на сьогодні немає ні однозначного трактування тіньової економіки, ні ефективних заходів щодо боротьби з нею. У більшості випадків в основу тіньової економіки покладено економічний інтерес [6]. Досить часто на офіційно працюючих підприємствах працівники отримують частину заробітної плати офіційно, а частину у «конвертах» (не оподатковується). Більш того, достатньо значний прошарок населення взагалі працює неофіційно. Крім того, що вони не сплачують податки, у деяких випадках вони реєструються як безробітні і, відповідно, користуються державною підтримкою. За період з 2000 р. по 2021 рр. середній рівень безробіття в Україні становив 9,61% [4]. Найбільша кількість безробітних була зареєстрована у 2000 р. (12,4%), а найменша – у 2006–2007 рр. (6,9%), при цьому їх кількість характеризується нестабільною динамікою [4]. Проте серед цих безробітних є неофіційно працюючі, які отримують заробітну плату «у конвертах» та допомогу по безробіттю, а з іншого боку є частина населення, яка або взагалі не зареєстрована як безробітна, або яка знаходиться у стані прихованого безробіття.

З початком повномасштабних військових дій в Україні ситуація з безробіттям тільки загострилась. Багато людей були змушені виїхати з небезпечних територій. В цих умовах використання цифрових технологій уможлиблює (хоча і не значну) зайнятість населення. Сьогодні забезпечення конкурентоспроможності на ринку праці передбачає володіння і постійне удосконалення рівня цифрових компетентностей [3]. Відповідно урядом розробляються заходи щодо його підвищення, оновлюється і оптимізується система освіти. Проте висококваліфіковані фахівці з відмінним рівнем цифрових компетентностей (достатньо часто підготовлені за рахунок держави – тобто за рахунок платників податків) не завжди обирають офіційне працевлаштування, і відповідно, не сплачують податки [6].

Тіньова економіка є загрозою соціально-економічній безпеці будь-якої країни [2]. В Україні її рівень тривалий проміжок часу є катастрофічним [3]. Повномасштабна військова агресія посилює необхідність впровадження дієвих заходів щодо боротьби з тіньовою економікою. Перед їх розробкою є доцільним, враховуючи рівень загрози соціально-економічній безпеці країни, запровадити замість термінів «тіньова економіка» та «тіньова цифрова економіка» терміни «економічна злочинність» і «економічна цифрова злочинність» [3, 5]. Безпосередньо для боротьби з тіньовою економікою в Україні вважаємо за можливе запровадити наступні заходи: впровадити досвід розвинених країн, в яких процедура нарахування і сплати податків перетворилась на суспільну послугу [6]; впровадити систему обов'язкового «відпрацювання» фахівцями, що отримали освіту за рахунок держави; посилити кримінальну відповідальність за ухилення від сплати податків.

Список використаних джерел

1. Будник Л., Данилюк І., Тигач Г. Теоретичні та правові аспекти впливу глобальних тенденцій цифровізації на тіньову економіку.
2. Кононенко Л., Сисоліна Н., Сисоліна І. Фінансовий аналіз як інструмент забезпечення економічної безпеки малих аграрних підприємств. Соціальна економіка. 2025. 71. С.187-206. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2025-71-16>.
3. Кононенко, Л., Коломоець, О., Бикадорова, Н. Вплив цифрових технологій на тіньову економіку: економіко-правовий аспект. *Економіка та суспільство*, 2024. (65). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-64>
4. Рівень безробіття в Україні. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/>
5. Свенсон Бу. Економічна злочинність та заходи боротьби з нею.
6. Alm, J. (2012). Measuring, explaining, and controlling tax evasion: lessons from theory, experiments, and field studies. *Int Tax Public Finance*. 19: pp. 54–77. DOI 10.1007/s10797-011-9171-2

Кононенко Л. В.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри підприємництва, обліку та фінансів
Херсонський державний аграрно-економічний університет м.
Кропивницький, Україна*

ТРАНСФОРМАЦІЯ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується масштабною цифровізацією бізнес-процесів та активним впровадженням сучасних інформаційних технологій. Перехід до моделей управління, заснованих на даних (data-driven management), змінює підходи до формування, обробки та використання інформації в діяльності підприємств. За таких умов інформація перетворюється із допоміжного ресурсу на стратегічний актив, який визначає конкурентоспроможність, інноваційний потенціал та довгострокову стійкість бізнесу. Концепція «цифрового вихору» відображає процес поступового руйнування традиційних бізнес-моделей під впливом цифрових технологій, що зумовлює необхідність адаптації систем управління до нових умов функціонування.

Важливе місце в системі управління підприємством посідає обліково-аналітичне забезпечення, яке традиційно є основним джерелом інформації для прийняття управлінських рішень [1]. Саме в межах обліково-аналітичної системи відбувається накопичення, обробка та узагальнення інформації про господарську діяльність суб'єкта господарювання. Водночас сучасна практика демонструє наявність певного розриву між можливостями цифрових технологій та рівнем їх використання в обліку й аналізі. Незважаючи на активне поширення

технологій штучного інтелекту, великих даних, хмарних обчислень, блокчейну та Інтернету речей, їх потенціал у сфері бухгалтерського обліку та аналітики залишається реалізованим лише частково.

Сучасні цифрові технології створюють принципово нові можливості для розвитку обліково-аналітичних систем. Автоматизація рутинних операцій дозволяє скоротити часові витрати на обробку інформації та знизити ризик виникнення помилок. Технології штучного інтелекту забезпечують можливість виявлення закономірностей у великих масивах даних, а хмарні рішення сприяють підвищенню доступності та інтегрованості інформаційних ресурсів. Використання цифрових інструментів дозволяє формувати більш якісну, своєчасну та релевантну інформацію для потреб управління, що суттєво підвищує ефективність бізнес-процесів [2].

У межах кібернетичного підходу обліково-аналітичну систему доцільно розглядати як відкриту динамічну систему трансформації інформаційних потоків. Такий підхід дозволяє аналізувати її не лише як сукупність облікових процедур, а як складний механізм взаємодії між внутрішнім і зовнішнім середовищем підприємства. Вхідними елементами системи є економічні події, регуляторні вимоги, інформаційні запити стейкхолдерів, а також соціальні, екологічні та технологічні фактори. Вони формують інформаційний масив, який потребує обробки та інтерпретації для подальшого використання в процесі управління.

Механізм трансформації вхідної інформації забезпечується методологією бухгалтерського обліку, сучасними цифровими технологіями, аналітичними інструментами та алгоритмами обробки даних. У результаті формується система фінансових, управлінських та нефінансових показників, що виступає основою для прийняття оперативних, тактичних і стратегічних рішень.

Цифрова трансформація суттєво розширює функціональне призначення бухгалтерського обліку. Якщо в умовах індустриальної економіки його основним

завданням була ретроспективна фіксація та узагальнення господарських операцій, то в сучасному цифровому середовищі облік поступово перетворюється на інструмент прогнозування та підтримки управлінських рішень. Завдяки використанню технологій автоматизованої обробки даних, машинного навчання та предиктивної аналітики підприємства отримують можливість оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, оцінювати ризики та формувати сценарії подальшого розвитку.

Особливого значення в сучасних умовах набуває розширення змісту обліково-аналітичної інформації. Сьогодні інформаційні запити користувачів виходять далеко за межі традиційних фінансових показників і дедалі більше охоплюють екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності підприємства. Це обумовлено концепцією сталого розвитку та підвищенням вимог до прозорості бізнесу. Відповідно, сучасна обліково-аналітична система повинна забезпечувати інтеграцію фінансової та нефінансової інформації, формуючи комплексне інформаційне підґрунтя для оцінювання результатів діяльності підприємства та його внеску у досягнення цілей сталого розвитку [3].

Таким чином, цифровізація економіки зумовлює глибоку трансформацію обліково-аналітичного забезпечення управління бізнесом. Сучасна обліково-аналітична система поступово переходить від виконання функції інформаційної підтримки до ролі інтелектуальної платформи управління, здатної забезпечувати безперервний моніторинг, аналіз і прогнозування бізнес-процесів.

Список використаних джерел:

1. Кононенко, Л., Карнаушенко, А., Савченко, В. (2026). Обліково-аналітичне забезпечення управління бізнесом в умовах використання сучасних цифрових технологій: сучасний стан, проблеми, перспективи. *Економіка та суспільство*, (86). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-97>

2. Саун, А. (2026). Фінансова звітність підприємців в умовах платформної економіки: імплементація міжнародного досвіду в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, (27), 85-93. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2026.27.9>
3. Скрипник, С. (2026). Цифрові інструменти обліку та аудиту: нові можливості для сучасного підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, (27), 94-104. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2026.27.10>

Кононенко Л. В.

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри підприємництва, обліку та фінансів
Херсонський державний аграрно-економічний університет*

Плотникова Т.А.

*здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
Херсонський державний аграрно-економічний університет*

КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ

ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ

У сучасних умовах розвитку економіки України підприємства функціонують під впливом значної кількості зовнішніх та внутрішніх факторів, що безпосередньо впливають на результати їх фінансово-господарської діяльності. Посилення конкуренції, нестабільність ринкового середовища, інфляційні процеси та дефіцит фінансових ресурсів зумовлюють необхідність постійного контролю за фінансовим станом підприємства. Саме тому комплексний аналіз фінансового стану виступає одним із найважливіших інструментів забезпечення ефективного управління підприємством та прийняття стратегічних управлінських рішень.

Фінансовий стан підприємства характеризує рівень забезпеченості суб'єкта господарювання фінансовими ресурсами, ефективність їх використання, здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання та забезпечувати стабільний розвиток у перспективі. У науковій літературі фінансовий аналіз розглядається як важливий інструмент управління фінансовими потоками та оптимізації діяльності підприємства [1]. Сучасні підходи до оцінки фінансового стану підприємства базуються на необхідності комплексного аналізу ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності діяльності [2].

Комплексний аналіз фінансового стану підприємства ґрунтується на використанні системи взаємопов'язаних методів та показників. Найбільш

поширеними методами є горизонтальний, вертикальний, коефіцієнтний, факторний та інтегральний аналіз. Горизонтальний аналіз дозволяє оцінити динаміку фінансових показників у часі та виявити тенденції розвитку підприємства. Вертикальний аналіз спрямований на визначення структури активів і пасивів підприємства, а коефіцієнтний аналіз забезпечує оцінку ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості та рентабельності.

Особливого значення у сучасних умовах набуває оцінка ліквідності підприємства. Ліквідність характеризує здатність підприємства своєчасно погашати свої поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Для оцінки ліквідності використовують коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності та коефіцієнт абсолютної ліквідності. Оптимальні значення цих показників дозволяють забезпечити фінансову стабільність підприємства та знизити ризик неплатоспроможності.

Не менш важливим напрямом аналізу є оцінка фінансової стійкості підприємства. Фінансова стійкість визначає рівень незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування та характеризує його здатність функціонувати у довгостроковій перспективі. Основними показниками фінансової стійкості є коефіцієнт автономії, коефіцієнт фінансової залежності, коефіцієнт маневреності власного капіталу та коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами. Саме ці показники дозволяють оцінити структуру капіталу підприємства та визначити рівень фінансового ризику [4].

У сучасних умовах ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня ділової активності. Аналіз ділової активності передбачає оцінку швидкості оборотності активів, запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості. Високий рівень оборотності свідчить про ефективне використання ресурсів підприємства та забезпечує підвищення його прибутковості.

Важливе місце у системі комплексного аналізу фінансового стану займає аналіз рентабельності. Показники рентабельності характеризують ефективність використання фінансових ресурсів та визначають рівень прибутковості діяльності підприємства. До основних показників рентабельності належать рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, рентабельність продажів та рентабельність продукції. Саме ці показники дозволяють оцінити ефективність господарської діяльності підприємства та його інвестиційну привабливість.

У сучасній практиці фінансового аналізу значного поширення набули дискримінантні моделі прогнозування банкрутства підприємств, що дозволяють своєчасно виявляти ознаки фінансової кризи та формувати антикризові управлінські рішення [5]. Використання таких моделей дозволяє мінімізувати ризики фінансової нестабільності та забезпечити своєчасне реагування на негативні тенденції розвитку підприємства.

Важливим елементом сучасного фінансового аналізу є система бухгалтерського обліку, яка забезпечує формування достовірної інформаційної бази для прийняття управлінських рішень. Саме якісне інформаційне забезпечення виступає основою ефективного фінансового управління підприємством та сприяє підвищенню результативності його діяльності [3].

У сучасних умовах підприємства змушені адаптувати систему фінансового управління до нових економічних викликів, що потребує вдосконалення методичних підходів до аналізу фінансового стану та використання сучасних інструментів фінансового менеджменту. Важливого значення набуває поєднання традиційних методів фінансового аналізу з інструментами стратегічного управління та прогнозування розвитку підприємства [6].

Отже, комплексний аналіз фінансового стану підприємства є важливим інструментом оцінки ефективності його діяльності та забезпечення фінансової стійкості. Використання системи фінансових показників дозволяє оцінити рівень

ліквідності, платоспроможності, ділової активності та рентабельності підприємства. У сучасних умовах нестабільного економічного середовища результати фінансового аналізу виступають основою для прийняття стратегічних управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стабільного розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

Список використаних джерел

1. Кононенко Л., & Юрченко О. Фінансовий аналіз як інструмент оптимізації оподаткування підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-2>
2. Кононенко Л., Сисоліна Н., & Сисоліна І. Фінансовий аналіз як інструмент забезпечення економічної безпеки малих сільськогосподарських підприємств. *Social Economics*. 2025. № 71. URL: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2025-71-16>
3. Савченко В. М. Система бухгалтерського обліку як складова системи управління. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету: Економічні науки*. Вип. 18. Ч. II. Кіровоград : КНТУ, 2010. С. 27–33.
4. Піскунов О. Г., Метеленко Н. Г., Лободзинська Т. П. Теоретичні аспекти комплексного аналізу фінансового стану підприємства. *Економіка і суспільство*. 2021. № 31. С. 214–220.
5. Терещенко О. О. Діагностика банкрутства підприємств на основі дискримінантних моделей. *Фінанси України*. 2021. № 4. С. 88–95.
6. Кузьмін О. Є. Сучасні методи фінансового аналізу підприємства. *Економіка розвитку*. 2021. № 2. С. 67–73.

Кононенко Л. В.

кандидат економічних наук,

доцент кафедри підприємництва, обліку та фінансів

Херсонський державний аграрно-економічний університет

Ципенюк А.С.

здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня

Херсонський державний аграрно-економічний університет

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Аграрний сектор України в умовах воєнного стану перебуває під впливом значних економічних, фінансових та технологічних викликів. Руйнування виробничої інфраструктури, зростання собівартості продукції, нестача фінансових ресурсів і кадровий дефіцит зумовлюють необхідність пошуку нових підходів до управління аграрним бізнесом. У цих умовах цифровізація виступає одним із ключових інструментів забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та повоєнного відновлення агропромислового комплексу [1].

Сучасні цифрові технології – штучний інтелект, Інтернет речей (IoT), Big Data, GPS-моніторинг, блокчейн та хмарні сервіси – дозволяють оптимізувати виробничі та фінансові процеси аграрних підприємств. Завдяки цифровим рішенням забезпечується автоматизація обліково-аналітичних процедур, оперативний контроль грошових потоків, моніторинг використання ресурсів та прогнозування виробничих ризиків [2].

Особливого значення цифровізація набуває в контексті інтеграції України до європейського економічного простору. Трансформація системи обліку й фінансового менеджменту відповідно до міжнародних вимог дозволяє зменшити інформаційну асиметрію між українськими агровиробниками та іноземними

інвесторами. Використання сучасного бухгалтерського програмного забезпечення та хмарних сервісів підвищує інвестиційну привабливість аграрних підприємств і розширює можливості залучення грантового та кредитного фінансування [3].

Водночас цифрова трансформація аграрного сектору супроводжується низкою проблем. Серед основних викликів – недостатній рівень цифрової інфраструктури у сільській місцевості, нерівний доступ до Інтернету, брак фінансових ресурсів для впровадження інноваційних технологій, а також низький рівень цифрових компетентностей населення [4]. Особливо гостро проблема цифрового розриву проявляється серед малих фермерських господарств, які мають обмежені можливості щодо впровадження сучасних ІКТ-рішень.

Формування цифрових компетентностей населення є необхідною умовою реалізації концепції «Society 5.0» та розвитку цифрової економіки. Цифрова компетентність включає навички роботи з інформацією, цифрової комунікації, створення цифрового контенту та безпечного використання інформаційно-комунікаційних технологій [5]. У сучасних умовах освіта повинна забезпечувати не лише отримання теоретичних знань, а й розвиток практичних цифрових навичок та готовності до безперервного навчання.

Важливу роль у подоланні цифрового розриву відіграє цифрова трансформація освітнього процесу. Використання дистанційних платформ, онлайн-комунікацій та змішаних форм навчання створює нові можливості для доступу до якісної освіти, особливо у сільській місцевості [6]. Водночас ефективність цифровізації освіти залежить від рівня технічного забезпечення, державної підтримки та готовності учасників освітнього процесу до адаптації в умовах цифрового середовища [7].

Отже, цифрова трансформація аграрного сектору та системи освіти є стратегічною передумовою сталого розвитку України. Інтеграція цифрових

технологій у виробничі, фінансові та освітні процеси сприяє підвищенню ефективності аграрного виробництва, формуванню цифрових компетентностей населення та зміцненню економічної безпеки держави. Подолання цифрового розриву, розвиток цифрової інфраструктури та підтримка інновацій повинні стати пріоритетними напрямками державної політики в умовах повоєнного відновлення України.

Список використаних джерел

1. Tomashuk I., Koliadenko S., Burdiak M. The impact of digital innovations on the development of agricultural business. *Digital Transformation Baltic Journal of Economic Studies*. 2025. Vol. 11(1). P. 361–375. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2025-11-1-361-375>
2. Коваль М. І. Цифрова трансформація бізнес-процесів як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Бізнес Інформ*. 2021. № 10. С. 142–149.
3. Ситник В. Ф. Перспективи розвитку хмарних технологій в автоматизації обліково-аналітичних процесів підприємств. *Моделювання та інформаційні системи в економіці*. 2020. Вип. 99. С. 45–53.
4. Lythreath S., Singh S. K., El-Kassar A. N. The digital divide: A review and future research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*. 2022. Vol. 175. Article 121359. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121359>
5. Heeks R. ICT4D 3.0? Part 1 – The components of an emerging “digital-for-development” paradigm. *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*. 2020. Vol. 86(3). Article e12124. DOI: <https://doi.org/10.1002/isd2.12124>
6. Грановська В. Г., Кононенко Л. В., Савченко В. М. Цифровізація у контексті формування «Society 5.0» Life on the cutting edge: Science. Libraries. Society : Scientific monograph. Riga, Latvia : “Baltija Publishing”, 2025. 365-385 DOI <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-535-8-20>
7. Jakoet-Salie A., Ramalobe K. The digitalization of learning and teaching practices in higher education institutions during the Covid-19 pandemic. *Teaching Public Administration*. 2023. Vol. 41(1). P. 59–71. DOI: <https://doi.org/10.1177/01447394221092275>

Костогриз В.Г.

к.е.н., доцент, доцент кафедри обліку і фінансів

Васьковець А.О.

здобувач освітнього ступеня магістр

Черкаського національного університету імені Б. Хмельницького

м. Черкаси, Україна

УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БАНКУ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАБІЛЬНОСТІ

У сучасних умовах економічної нестабільності, посилення інфляційних процесів, воєнних ризиків та коливань фінансових ринків управління кредитною діяльністю банків набуває особливого значення. Кредитні операції залишаються основним джерелом доходів банківських установ, проте одночасно формують найбільшу частку банківських ризиків. За таких умов ефективне управління кредитною діяльністю стає ключовим фактором забезпечення фінансової стійкості банку та стабільності банківської системи загалом.

Під управлінням кредитною діяльністю банку доцільно розуміти систему організаційно-економічних заходів, спрямованих на формування якісного кредитного портфеля, забезпечення прибутковості кредитних операцій та мінімізацію кредитних ризиків. Основою такого управління виступає кредитна політика банку, яка визначає принципи кредитування, критерії оцінки позичальників та механізми контролю за поверненням кредитних ресурсів [1].

Однією з основних проблем управління кредитною діяльністю в сучасних умовах є зростання рівня кредитного ризику. Погіршення фінансового стану позичальників, зниження платоспроможності населення та бізнесу, нестабільність валютного курсу й високий рівень економічної невизначеності призводять до збільшення частки проблемних кредитів у банківських портфелях.

Значний обсяг непрацюючих кредитів (NPL) негативно впливає на ліквідність банків, знижує їх прибутковість та потребує формування додаткових резервів.

Ще однією важливою проблемою є недостатня диверсифікація кредитного портфеля. Надмірна концентрація кредитів у окремих галузях економіки або серед певних категорій позичальників підвищує чутливість банку до кризових явищ. В умовах нестабільності це може спричинити суттєве погіршення якості активів та втрату фінансової стійкості.

Суттєвий вплив на ефективність кредитної діяльності має також проблема забезпечення ліквідності банку. Надмірне зростання обсягів кредитування без належного ресурсного покриття створює дисбаланс між активами та пасивами, що підвищує ризик втрати платоспроможності. Крім того, високий рівень процентних ставок та обмежений доступ до довгострокових ресурсів ускладнюють процес кредитування реального сектору економіки.

Важливим викликом для банків залишається і цифровізація кредитних процесів. Використання сучасних фінансових технологій, систем Big Data та штучного інтелекту сприяє підвищенню швидкості й точності оцінки кредитоспроможності позичальників, однак водночас посилює кіберризики та ризики витоку інформації. Недосконалість алгоритмів автоматизованого аналізу також може призводити до помилкових кредитних рішень.

Вирішення зазначених проблем потребує комплексного підходу до управління кредитною діяльністю банків. Насамперед важливим є вдосконалення системи ризик-менеджменту шляхом впровадження сучасних методів оцінки кредитоспроможності позичальників, постійного моніторингу фінансового стану клієнтів та прогнозування можливих ризиків. Особливого значення набуває використання стрес-тестування кредитного портфеля для оцінки стійкості банку до кризових ситуацій.

Одним із ключових напрямів підвищення стабільності банку є диверсифікація кредитного портфеля за галузями економіки, строками

кредитування та категоріями позичальників. Це дозволяє знизити концентрацію ризиків та мінімізувати можливі фінансові втрати.

Важливу роль у забезпеченні ефективного управління кредитною діяльністю відіграє цифрова трансформація банків. Впровадження автоматизованих скорингових систем, сучасних інформаційно-аналітичних платформ та технологій штучного інтелекту дає змогу підвищити якість кредитного аналізу та оперативність прийняття управлінських рішень. Водночас банки мають посилювати системи кібербезпеки та захисту даних.

Отже, управління кредитною діяльністю банку в сучасних умовах нестабільності потребує поєднання ефективної кредитної політики, сучасних інструментів ризик-менеджменту, диверсифікації кредитного портфеля та цифрових технологій. Лише комплексний підхід до вирішення проблем кредитної діяльності забезпечить фінансову стійкість банків та стабільність банківської системи в умовах кризових викликів.

Список використаних джерел

1. Бугель Ю., Лопатовська О. Управління фінансовою стійкістю банків: аспект аналізування. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2024. № 3. С. 87–92.
2. Ерастов В., Юхименко В. Управління кредитним ризиком банку: теоретичні засади та шляхи вдосконалення. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. С. 1–5.

Костюк М.В.

здобувач третього рівня вищої освіти

кафедри економіки і бізнесу

Таврійський державний агротехнологічний університет

імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя, Україна

ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В ЦИРКУЛЯРНІЙ ЕКОСИСТЕМІ

Сучасний розвиток підприємств харчової промисловості відбувається в умовах посилення глобальної конкуренції, нестабільності ресурсного забезпечення, екологічних викликів та трансформації споживчих пріоритетів. Традиційні лінійні моделі виробництва, засновані на принципі «виробництво – споживання – утилізація», дедалі більше втрачають ефективність через зростання вартості енергетичних і сировинних ресурсів, посилення екологічних обмежень та необхідність забезпечення довгострокової економічної стійкості. За таких умов підприємства харчової промисловості потребують переходу до циркулярної моделі функціонування, що передбачає замкнений цикл використання ресурсів, мінімізацію відходів, повторне використання сировини та інтеграцію інноваційних технологій у виробничі процеси [1; 2].

Особливої актуальності набуває проблема формування ефективного інноваційно-інвестиційного забезпечення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості в умовах циркулярної економіки. Інноваційна активність підприємств визначає рівень їх технологічної модернізації, енергоефективності та екологічної безпеки, тоді як інвестиційне забезпечення створює фінансові передумови для реалізації стратегічних змін. Водночас існуючі механізми фінансування інноваційних трансформацій залишаються недостатньо адаптованими до умов циркулярної екосистеми, що стримує

впровадження ресурсозберігаючих технологій, цифрових платформ управління та екологічно орієнтованих бізнес-моделей [3; 4].

Поглиблення процесів цифровізації, інтеграція принципів ESG-управління та зростання вимог до екологічної відповідальності підприємств зумовлюють необхідність розроблення комплексної моделі інноваційно-інвестиційного забезпечення стійкого рівня конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості в циркулярній екосистемі. Така модель повинна поєднувати інструменти інноваційного розвитку, механізми інвестиційної підтримки, цифрові технології управління ресурсними потоками та систему оцінювання результативності циркулярних трансформацій. Саме тому виникає потреба у формуванні цілісного науково-методичного підходу до забезпечення стійкої конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості на засадах циркулярної економіки.

Інноваційно-інвестиційного забезпечення стійкого рівня конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості в циркулярній екосистемі базується на синергетичному поєднанні п'яти складових, а саме інноваційно-технологічного, інвестиційно-фінансового, цифрово-аналітичного, екологічно-ресурсного, організаційно-управлінського та інноваційно-технологічного. Використання інноваційних технологій сприяє підвищенню адаптивності підприємств до змін ринкового середовища та формує довгострокові конкурентні переваги [4; 5], тому елементи інноваційно-технологічної складової в моделі (технологічна модернізація виробництва, впровадження Industry 4.0, використання smart-технологій, розвиток FoodTech-інновацій, автоматизація логістичних процесів, впровадження систем контролю якості продукції) формують основу технологічної модернізації підприємств харчової промисловості з метою забезпечення умов до впровадження ресурсозберігаючих технологій, автоматизованих систем управління виробництвом, біотехнологічних рішень та інструментів цифрової

трансформації задля скорочення енерговитрат, мінімізацію втрат сировини, зниження екологічного навантаження, підвищення якості продукції та оптимізацію витрат виробництва.

Елементи інвестиційно-фінансової складової в моделі інноваційно-інвестиційного забезпечення стійкого рівня конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості в циркулярній екосистемі дозволяє акумулювати та ефективно використовувати фінансових ресурсів для реалізації циркулярних трансформацій підприємства. Інвестиційна підтримка створює умови для прискорення інноваційного розвитку та забезпечення стійкого рівня конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості шляхом використання власного капіталу, банківське кредитування, державні програми підтримки, грантового фінансування, ESG-інвестицій, зелених облігацій, венчурного капіталу [6]. При цьому, напрямками фінансування підприємств харчової промисловості виступають модернізація обладнання, впровадження цифрових платформ, розвиток екологічних технологій, будівництво енергоефективних виробничих систем, впровадження систем утилізації відходів.

Цифрова трансформація, як визначальний фактор ефективного функціонування циркулярної екосистеми підприємств харчової промисловості дозволяє інтегруватись у глобальні циркулярні ланцюги створення вартості [2; 4], а елементи цифрово-аналітичної складової в моделі інноваційно-інвестиційного забезпечення стійкого рівня конкурентоспроможності підприємств галузі формуються включають із Big Data-аналітики, системи прогнозування попиту, IoT-рішення, блокчейн-технології, цифрових платформ управління логістикою, CRM- та ERP-систем. Застосування цифрових технологій дозволяє підприємствам харчової промисловості оптимізувати виробничі процеси, забезпечити прозорість ланцюгів постачання, контролювати використання ресурсів, скорочувати логістичні витрати, підвищувати швидкість управлінських рішень.

Впровадження циркулярних принципів господарювання у поєднанні з цифровізацією виробничих процесів, ESG-орієнтованим управлінням, інноваційними технологіями та сучасними механізмами інвестиційного забезпечення формує передумови для підвищення ресурсоефективності, скорочення виробничих витрат, мінімізації екологічного навантаження та посилення конкурентних переваг підприємств харчової промисловості. Синергетична взаємодія елементів забезпечує формування замкнених виробничих циклів, розвиток низьковуглецевого виробництва та підвищення адаптивності підприємств до трансформацій зовнішнього середовища.

Список використаних джерел

1. Кащица Г. Інноваційна бізнес-модель функціонування підприємств харчової промисловості в умовах глобальних деструктивних процесів в економіці. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 4. С. 98-107.
2. Коваленко О., Яценко Л. Циркулярна економіка як ефективний інструмент скорочення витрат та відходів продовольства в Україні та світі. *Продовольчі ресурси*. 2022. № 19. С. 245-256.
3. Мірчук Н. Вплив цифрової трансформації на формування інвестиційного механізму підприємств харчової промисловості: ключові пріоритети. *Розвиток міста*. 2025. № 3. С. 57-64.
4. Страшинська Л., Страшинський В. Вплив сучасних технологій на забезпечення конкурентоспроможності продукції харчової промисловості. *Розвиток міста*. 2025. № 3. С. 88-96.
5. Chiaraluce G., Bentivoglio D., Finco A. Circular Economy for a Sustainable Agri-Food Supply Chain: A Review for Current Trends and Future Pathways. *Sustainability*. 2021. Vol. 13(16). P. 9294.
6. Hamam M., D'Amico M., Zarbà C., Chinnici G., Tóth J. Eco-Innovations Transition of Agri-food Enterprises Into a Circular Economy. *Frontiers in Sustainable Food Systems*. 2022. Vol. 6. <https://doi.org/10.3389/fsufs.2022.845420>

Красюк А. О.

*здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня, четвертого року
навчання спец. D1 «Облік і оподаткування»,*

Пристемський О.С.

*д.е.н., професор, професор кафедри підприємництва, обліку та фінансів,
Херсонський державний аграрно-економічний університет,
м. Херсон (м. Кропивницький)*

ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ ОБЛІКУ ДОХОДІВ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У сучасних умовах господарювання ефективне управління підприємством значною мірою залежить від достовірної, своєчасної та повної інформації про доходи. Облік доходів є важливою складовою системи бухгалтерського обліку, оскільки забезпечує формування інформаційної бази для прийняття управлінських рішень, оцінювання фінансових результатів та визначення ефективності діяльності суб'єкта господарювання [1].

В умовах економічної нестабільності, посилення конкуренції та цифровізації бізнес-процесів зростає потреба в удосконаленні організації обліку доходів. Однією з основних проблем є неоднозначність трактування категорії «дохід» у нормативно-правових актах та науковій літературі, що ускладнює практику його визнання та відображення в обліку. Крім того, існують труднощі щодо розмежування доходів за видами діяльності, моменту їх визнання та оцінки.

Важливим проблемним аспектом є також недостатній рівень автоматизації облікових процесів на окремих підприємствах. Використання застарілих методів обліку знижує оперативність отримання інформації та ускладнює контроль за формуванням доходів. У сучасних умовах особливого значення набуває

впровадження цифрових технологій, автоматизованих систем обліку та управлінської аналітики, що дозволяють підвищити точність облікових даних і ефективність управління підприємством.

Проблеми обліку доходів також пов'язані з необхідністю гармонізації національних стандартів бухгалтерського обліку з міжнародними вимогами. Адаптація підприємств до міжнародних стандартів фінансової звітності потребує удосконалення методичних підходів до визнання та відображення доходів у фінансовій звітності.

Методологія формування інформації про доходи і витрати в бухгалтерському обліку та її розкриття у фінансовій звітності встановлена стандартами бухобліку. Так, підприємства, які ведуть облік: за національними стандартами - застосовують норми НП(С)БО 15 «Дохід» і НП(С)БО 16 «Витрати»; міжнародними - норми МСБО 18 «Дохід». Спеціального стандарту для визнання та відображення у звітності витрат у МСБО немає. Тому такі підприємства для узагальнення інформації про витрати повинні керуватися іншими стандартами МСБО, у яких викладено критерії визнання активів і зобов'язань для тих або інших господарських операцій. Фінрезультат визначається за кожним видом діяльності підприємства (операційна, фінансова, інша) із періодичністю, установленною в обліковій політиці (місяць, квартал, рік) [2].

Для підвищення ефективності системи управління підприємством доцільним є вдосконалення методики обліку доходів, автоматизація облікових процесів, посилення внутрішнього контролю та використання сучасних інформаційних технологій. Це сприятиме формуванню якісної обліково-аналітичної інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Удосконалення обліку доходів у системі управління підприємством є важливим напрямом підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання, забезпечення їх фінансової стабільності та конкурентоспроможності в сучасних умовах розвитку економіки.

Список використаних джерел:

1. Буряк Т.В. Особливості відображення доходів в бухгалтерському обліку та фінансовій звітності. *Економічний простір*. 2022. №182. С.95-108.
2. Формування фінансового результату: відображення в бухобліку. URL: <https://uteka.ua/ua/publication/commerce-12-sxemy-buxgalterskix-provodok-30-formirovanie-finansovogo-rezultata-otrazhenie-v-buxuchete>

Кривоберець М.М.

к.е.н., доц., завідувач кафедри організації туристичної діяльності

Міжрегіональна Академія управління персоналом

м. Київ, Україна

КРЕАТИВНИЙ СЕКТОР ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПЕРЕВАГ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОЇ ВІДБУДОВИ ЕКОНОМІКИ

Сучасні умови функціонування економіки України характеризуються значними викликами, пов'язаними з військовими діями, руйнуванням інфраструктури, скороченням виробничих потужностей та зниженням інвестиційної активності. У таких умовах особливого значення набуває формування нових підходів до розвитку підприємництва, здатних забезпечити ефективне економічне відновлення та довгострокове зростання. Одним із важливих факторів, що сприяє трансформації економічної системи, є розвиток креативного сектору. Креативні індустрії базуються на інтелектуальному потенціалі, інноваційності та творчості, що дозволяє формувати продукти і послуги з високою доданою вартістю. У сучасній економіці креативний сектор покращує значну роль у створенні нових робочих місць, стимулюванні інновацій та розвитку підприємницької активності [2].

В умовах військової відбудови економіки ця тема набуває стратегічного значення, після розвитку якого підвищений сектор конкурентоспроможності підприємств, формування нових ринкових ніш та стимулювання економічної модернізації. Саме завдяки використанню креативного потенціалу підприємство

може адаптуватися до складних умов, розробляти інноваційні рішення та ефективно реагувати на зміни ринкового середовища.

Креативний сектор є важливою складовою сучасної економіки знань, у якому ключовим ресурсом виступають інтелектуальний капітал, творчість та інновації. Його розвиток базується на створенні та комерціалізації творчих ідей, культурного контенту, дизайнерських рішень, цифрових продуктів і послуг [1].

До основних сфер креативного сектору належать дизайн, реклама, архітектура, медіа, аудіовізуальна індустрія, інформаційні технології, видавнича справа, мода, мистецтво та інші види діяльності, пов'язані зі створенням інтелектуального продукту. Особливістю цих галузей є те, що їхня економічна цінність формується переважно за рахунок творчих ідей та інноваційних рішень. У сучасних умовах креативні індустрії залишаються джерелом економічного зростання. Вони сприяють підвищенню інноваційності економіки, формуванню нових бізнес-моделей та розвитку підприємницької ініціативи. Крім того, креативний сектор стимулює розвиток суміжних галузей, таких як туризм, інформаційні технології, освіта та сфера послуг. Важливою характеристикою креативного сектору є його низька залежність від матеріальних ресурсів [4]. Основним ресурсом виступає людський капітал — знання, навички, творчі можливості та інтелектуальний потенціал. Саме тому розвиток креативної індустрії часто розглядається як один із перспективних напрямків економічної модернізації.

Військова відбудова економіки передбачає комплекс заходів, спрямованих на відновлення виробничої, соціальної та інфраструктурної бази держави. Водночас цей процес супроводжується значними економічними ризиками, зокрема нестабільністю ринків, дефіцитом фінансових ресурсів, руйнуванням логістичних ланцюгів та зниженням платоспроможного попиту. У таких умовах підприємницька діяльність повинна адаптуватися до нових реалій та шукати ефективні механізми розвитку. Одним із таких механізмів є використання

інноваційних та креативних підходів до організації бізнесу. Особливо важливу роль у процесі відбудови економіки відіграє торговельний малий та середній бізнес. Сектор є більш гнучким і здатним швидше адаптуватися до нових економічних умов. Водночас для його ефективного розвитку необхідне впровадження сучасних управлінських підходів, інноваційних технологій та креативних рішень. Крім того, відбудова економіки забезпечує не позбавлення відновлення зруйнованих об'єктів, а й формування нової моделі економічного розвитку, орієнтованої на інновації, цифровізацію та розвиток людського капіталу [3].

Креативний ігровий сектор також відіграє важливу роль у формуванні стратегічних переваг підприємницької діяльності. Однією з ключових таких переваг є інноваційність. Підприємства, що активно використовують креативні підходи, мають можливість створювати нові продукти, послуги та бізнес-моделі, які відповідають сучасним потребам ринку. Ще важливою перевагою є формування високої додаткової вартості продукції. Креативні рішення дозволяють підприємствам підвищити цінність своїх товарів і послуг за допомогою унікального дизайну, брендингу, маркетингових стратегій та сучасних технологій. Крім того, креативний сектор погіршив підвищення гнучкості та адаптивності бізнесу. У швидкозмінному економічному середовищі саме здатність до творчого мислення та пошуку нестандартних рішень стає важливою конкурентною перевагою. Важливим аспектом є також розвиток брендів та репутаційного капіталу підприємств. Сильний бренд, сформований завдяки креативним комунікаціям та ефективним маркетинговим стратегіям, дозволяє підприємствам успішно конкурувати як на внутрішньому, так і на міжнародних ринках. Малий та середній бізнес є одним із ключових елементів креативної економіки. Саме в цій сфері забезпечує інноваційні ідеї, стартапи та нові бізнес-моделі. Креативний сектор створює сприятливі умови для розвитку підприємництва, що дозволяє реалізувати індивідуальні творчі ідеї та

перетворити їх на комерційно успішні продукти. Одним із важливих напрямів розвитку підприємництва є використання цифрових технологій. Онлайн-платформи, соціальні мережі та електронна комерція відкривають нові можливості для просування товарів і послуг, розширення ринків збуту та залучення нових клієнтів [1]. Крім того, креативні індустрії сприяють розвитку підприємницької культури, формуванню нових професій та підвищенню рівня зайнятості населення. Вони створюють можливості для самореалізації молоді, розвитку стартапів та залучення інвестицій у нові проекти.

У розвитку по процесу відбудови економіки креативний сектор може стати одним із ключових драйверів економічного зростання. Його розвиток сприятиме модернізації економічної структури, можливо, підвищенню інноваційності виробництва та створенню нових продуктів для підприємництва.

Особливу роль у цьому процесі виконує державна політика підтримки креативних індустрій. Вона повинна включати стимулювання інноваційної діяльності, розвиток освітніх програм, підтримку стартапів та створення сприятливого інституційного середовища для розвитку бізнесу. Важливим напрямком є також інтеграція креативного сектору в міжнародні економічні процеси. Участь у міжнародних проектах, розвиток експорту креативних продуктів та залучення іноземних інвестицій можуть значно посилити економічний потенціал країни [2].

Отже, креативний бізнес-сектор відіграє важливу роль у формуванні стратегічних переваг розвитку підприємництва в умовах військової відбудови економіки. Його розвиток сприяє підвищенню інноваційності бізнесу, створенню нових ринкових можливостей та формуванню продукції з високою доданою вартістю. Використання креативного потенціалу дозволяє підприємствам ефективніше адаптуватися до складних економічних умов, впроваджувати інноваційні бізнес-моделі та зміцнювати свої конкурентні позиції [3]. У свою чергу, розвиток креативних індустрій сприяє модернізації

економічної системи, зростанню зайнятості та підвищенню міжнародної конкурентоспроможності держави. Таким чином, підтримка та розвиток креативного сектору має стати компонентом державної економічної політики в процесі реконструкції відбудови, після чого творчість, інновації та людський капітал можуть сприяти довгостроковому економічному зростанню та сталому розвитку підприємництва.

Список використаних джерел:

1. Забалдіна Ю., Ткаченко Т., Хлопак С. Креативні індустрії як фактор економічного зростання. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Серія. Економічні науки. 2025. No. 4 (141). С. 18–39. DOI: [https://doi.org/10.31617/3.2025\(141\)02](https://doi.org/10.31617/3.2025(141)02).
2. Креативні індустрії: їх роль та місце у сучасному українському суспільстві. Міністерство культури та інформаційної політики України. URL: <https://mincult.gov.ua/news/kreatyvni-industriyi-yih-rol-ta-misce-u-suchasnomu-ukrayinskomu-suspilstvi/>
3. Креативні індустрії: основні показники діяльності (2023–2024): статистичний огляд. Український центр культурних досліджень. URL: <https://mcsc.gov.ua/wp-content/uploads/2025/11/kreatyvni2025-1.pdf>.
4. У Києві стартував VII Міжнародний форум "Креативна Україна". 2024 – Rethinking. Culture. Міністерство культури та інформаційної політики України. 2024. URL: <https://mincult.gov.ua/news/u-kyievi-vidbuvsya-vii-mizhnarodnyj-forum-kreatyvna-ukrayina-2024-rethinking-culture/>

Крот Л.М.

к.е.н., доцент, доцент кафедри обліку і фінансів

Дудник Д.О.

здобувачка вищої освіти

Кременчуцький національний університет

імені Михайла Остроградського

м. Кременчук, Україна

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ В АНАЛІЗІ ТА УПРАВЛІННІ ЗАПАСАМИ: ОБЛІКОВИЙ ТА ПОДАТКОВИЙ АСПЕКТИ

В умовах макроекономічної нестабільності, руйнування логістичних ланцюгів та дефіциту обігових коштів ефективне управління запасами стає критичним чинником виживання підприємств. Запаси є найбільш ліквідною частиною оборотних активів, проте їхнє надмірне накопичення заморожує капітал, а дефіцит – зупиняє операційну діяльність. Традиційні підходи до обліку та аналізу матеріальних потоків не встигають за динамікою ринку. Це обумовлює необхідність інтеграції цифрових інструментів у систему управління запасами, що дозволяє оптимізувати витрати, забезпечити точність бухгалтерського комплаєнсу та мінімізувати податкові ризики суб'єктів господарювання.

Впровадження сучасних цифрових інструментів (хмарних ERP-систем, інтегрованих модулів WMS, технологій RFID-маркування та AI-прогнозування попиту) кардинально змінює архітектуру внутрішнього контролю підприємства. Автоматизація дозволяє реалізувати концепцію управління запасами «точно в строк», оптимізувати витрати на зберігання та пришвидшити оборотність матеріальних ресурсів.

У контексті фінансового та операційного аналізу ІТ-платформи дають змогу автоматизувати розрахунок показників оборотності, оптимального розміру замовлення (EOQ) та здійснювати наскрізний ABC/XYZ-аналіз у режимі реального часу. На важливість модернізації аналітичного інструментарію та оцінки ефективності управління запасами підприємств за допомогою сучасних

інформаційних систем вказують Яременко О.М. та Сухорукова О.В. [1] і зазначають, що цифровізація забезпечує безперервний моніторинг чистої вартості реалізації запасів, що критично для виконання вимог НП(С)БО 9 щодо їх уцінки на дату балансу, а також дозволяє керівництву виявляти приховані логістичні витрати та неходові позиції на ранніх стадіях їх накопичення.

Цифровізація складського обліку безпосередньо впливає на податкову безпеку підприємства. Будь-які розбіжності між фактичною наявністю запасів та даними бухгалтерського обліку є зоною високого податкового ризику (зокрема в частині ПДВ та податку на прибуток). Використання інтегрованих цифрових систем дозволяє мінімізувати такі критичні податкові аспекти:

- документування та автоматичне списання (використання електронного документообігу (ЕДО) для ТТН та актів списання знижує ризик невизнання податкового кредиту контролюючими органами через недоліки у первинних документах);

- облік псування та втрат у форс-мажорних умовах (застосування цифрових інструментів інвентаризації (наприклад, фотофіксації з геотегом чи хмарних відомостей залишків) є вагомим підтвердженням легітимності списання втрачених запасів без нарахування компенсуючих податкових зобов'язань з ПДВ згідно зі ст. 198.5 ПКУ).

- облікова політика та трансфертне ціноутворення (автоматизований контроль методів оцінки запасів при їх вибутті (FIFO, середньозважена вартість) виключає людський фактор у маніпулюванні собівартістю, що важливо для розрахунку податку на прибуток).

На необхідність комплексного реінжинірингу обліку та оптимізації управління виробничими запасами на підприємствах на основі сучасного програмного забезпечення звертають увагу науковці [2]. Сучасні облікові платформи дозволяють автоматично зіставляти складські залишки із зареєстрованими податковими накладними в ЄРПН, запобігаючи помилкам та

блокуванням. а також забезпечують безперешкодне проходження електронних податкових перевірок завдяки миттєвому вивантаженню структурованих аудит-файлів SAF-T UA.

При розробці внутрішніх цифрових алгоритмів оцінки та списання ТМЦ підприємствам необхідно суворо спиратися на офіційні роз'яснення та накази Міністерства фінансів України, яке координує методологію застосування національних стандартів та регулює порядок проведення інвентаризації в умовах дії особливих правових режимів [3].

Отже, інтеграція цифрових інструментів в аналіз та управління запасами забезпечує синергетичний ефект для підприємства. В обліковому аспекті автоматизація гарантує точність оцінки, прозорість руху ТМЦ та оперативність інвентаризації. У податковому аспекті — мінімізує ризики штрафних санкцій завдяки бездоганному первинному документуванню та предиктивному контролю за ПДВ-зобов'язаннями. Побудова хмарної обліково-аналітичної системи є ключовою передумовою утримання фінансової стійкості бізнесу в сучасних реаліях.

Список використаних джерел

1. Яременко О. М., Сухорукова О. В. Інформаційне забезпечення аналізу та оцінки ефективності управління запасами підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 5. С. 273–279.
2. Подільська Н. М., Килимниченко О. М. Облік і управління виробничими запасами підприємства: проблеми та шляхи їх вирішення за допомогою комп'ютерних технологій. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 52. С. 235–240.
3. Міністерство фінансів України. Департамент методології бухгалтерського обліку. Офіційні роз'яснення та нормативно-правові акти щодо обліку запасів та проведення інвентаризації. URL: <https://mof.gov.ua/>

Крот Л.М.

к.е.н., доцент, доцент кафедри обліку і фінансів

Роженко О.В.

здобувач вищої освіти

Кременчуцький національний університет

імені Михайла Остроградського

м. Кременчук, Україна

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАБІЛІЗАЦІЇ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ БАНКІВ В УМОВАХ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

Сучасний етап розвитку фінансової системи України характеризується безпрецедентним рівнем макроекономічної турбулентності. Економічні шоки, спричинені воєнним станом, жорстка монетарна політика, інфляційний тиск та стрибкоподібні зміни ліквідності змушують банківські установи трансформувати традиційні підходи до ведення бізнесу. Фінансовий результат банку сьогодні залежить не просто від обсягу його активів, а від життєздатності та гнучкості його бізнес-моделі. Монопродуктові моделі, орієнтовані суто на класичне кредитне посередництво, демонструють високу вразливість до кредитних ризиків, що актуалізує дослідження диверсифікації джерел доходу як базового інструменту стабілізації прибутковості банківського сектору.

Для комплексного аналізу проблеми необхідно чітко класифікувати архітектуру банківського сектору. Як зазначається в [3], в Україні сформувалися чітко диференційовані види банківського бізнесу: від роздрібних та корпоративних до універсальних та ощадних моделей. Проте під впливом

макроекономічної нестабільності та тотальної діджиталізації класичні межі між цими видами розмиваються.

Перехід до цифрових та гібридних бізнес-моделей стає головним чинником виживання банків, оскільки автоматизація процесів дозволяє суттєво оптимізувати адміністративні витрати й знизити коефіцієнт Cost-to-Income Ratio (CIR). На важливість цифрової трансформації банківської діяльності як інструменту підвищення її ефективності та зниження операційних витрат вказують Карчева Г.Т. та Каленіченко С.К.[1].

Зазначимо, що диверсифікація структури доходів діє як амортизатор фінансових шоків. У періоди системних криз кредитний портфель банків опиняється під критичним тиском: зростає частка непрацюючих кредитів (NPL), що змушує банки формувати значні резерви під кредитні збитки, які безпосередньо зменшують чистий прибуток. За цих обставин стабільність фінансового результату утримується завдяки двом векторам диверсифікації бізнес-моделі: трансакційна диверсифікація (нарощування комісійного доходу) та інвестиційна диверсифікація (переорієнтація на безризикові активи).

Так, розвиток FinTech-рішень, дистанційних каналів обслуговування (мобільних додатків) та розрахунково-касових сервісів генерує стабільний потік комісійних доходів, який не залежить від кредитного ризику.

В умовах високих відсоткових ставок банки трансформували свої бізнес-моделі, спрямувавши вільну ліквідність у депозитні сертифікати НБУ та ОВДП. Це дозволило сформувати стабільний та високий чистий відсотковий дохід за мінімального рівня ризику.

Отже, диверсифікація діяльності банківських установ виступає ключовим чинником забезпечення їхньої загальної фінансової стабільності, компенсуючи падіння прибутковості в одному сегменті за рахунок зростання в іншому [2].

Практична оцінка результативності українських банків підтверджує ефективність гнучких бізнес-моделей. Згідно з дослідженнями методів

оцінювання ефективності [4], показники рентабельності активів (ROA) та капіталу (ROE) продемонстрували пряму залежність від структури операційного доходу банків.

Ті фінансові установи, які вчасно диверсифікували портфелі активів на користь державних цінних паперів та масштабували комісійні цифрові продукти, продемонстрували рекордні показники прибутковості навіть за умов підвищеного оподаткування надприбутків сектору. Офіційні аналітичні дані Національного банку України підтверджують, що високий рівень капіталізації та історично високі фінансові результати банківської системи були досягнуті саме завдяки адаптації структури балансу до умов воєнного макросередовища, що дозволило зберегти стійкість усієї фінансової архітектури країни [5].

Таким чином, залежність фінансових результатів банку від гнучкості його бізнес-моделі в умовах макроекономічної турбулентності є критичною, а диверсифікація архітектури бізнесу є базовим елементом антикризового ризик-менеджменту. Стратегічним орієнтиром для банків є побудова адаптивних моделей, де комісійні доходи здатні покривати більшу частину операційних витрат, а відсоткові – збалансовані між підтримкою реального сектору економіки та інвестиціями у високоліквідні безризикові державні інструменти.

Список використаних джерел

1. Карчева Г. Т., Каленіченко С. К. Цифрова трансформація банківської діяльності як інструмент підвищення її ефективності. *Бізнес Інформ*. 2021. № 10. С. 273–279.
2. Коваленко В. В., Болгар Т. М. Диверсифікація діяльності банків як чинник забезпечення їх фінансової стабільності. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 63. С. 119–125.

3. Краснова І. В., Шевалдіна В. Г. Сучасні бізнес-моделі банківського бізнесу в Україні. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. № 4 (60). С. 132–142.
4. Примостка Л. О., Лисенок О. В., Чуб О. О. Оцінювання ефективності діяльності банків України. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. Т. 4. № 45. С. 8–18.
5. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. Офіційне аналітичне видання. URL: <https://bank.gov.ua/>

Кузьменко Ю. А.,
*завідувач сектору будівельних, земельних досліджень та оціночної
діяльності відділу товарознавчих, гемологічних, економічних, будівельних,
земельних досліджень та оціночної діяльності
Кіровоградського науково-дослідного
експертно-криміналістичного центру МВС України*

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ОБЛІКОВИХ СИСТЕМ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОДОЛАННЯ ТІНЬОВИХ СХЕМ У БІЗНЕСІ

Традиційне інформаційне забезпечення управління бізнесом, яке раніше розглядалося як пасивна інфраструктура комп'ютерних систем або суто фінансова звітність, в умовах цифровізації трансформувалося у стійкий обліково-аналітичний симбіоз. Сучасна управлінська парадигма вимагає відмови від сприйняття інформації як статичного обслуговуючого ресурсу на користь концепції Data-Driven Management (управління на основі даних), де цифрова екосистема стає головним драйвером бізнес-процесів [1]. Проте на практиці більшість компаній замість використання синергії штучного інтелекту, великих даних (Big Data) та хмарних обчислень зводять цифровізацію до банального перенесення паперових реєстрів на електронні носії. Цей технологічний розрив і функціонування обліку як закритої ретроспективної системи створюють сприятливе інституційне середовище для розгортання масштабних тіньових схем, що загрожують національній безпеці.

Неефективність цифрового фіскального моніторингу та недосконалість регулювання реальних доходів населення призвели до того, що сукупні річні втрати держави від усіх тіньових схем в Україні наразі оцінюються в межах від 500–600 млрд грн до 1 трлн грн (при загальному рівні тінізації близько 30% ВВП) [3]. Найбільш критичним і складним для протидії сегментом є деформація ринку праці через виплату заробітних плат «у конвертах» та використання незареєстрованих працівників [2]. Обсяг цього тіньового кадрового ринку зріс до 280–540 млрд грн на рік, що позбавляє державний бюджет 140–280 млрд грн

надходжень щороку [3]. Ситуація ускладнюється тим, що навіть висококваліфіковані фахівці з відмінними цифровими компетентностями часто обирають неформальну самозайнятість, повністю випадаючи з фіскального поля.

Окрім тінізації капіталу через заробітні плати, значна частина збитків держави генерується у сфері логістики та торгівлі. Друге місце за рівнем втрат бюджету посідають схеми «сірого імпорту» та контрабанди з річним оборотом 400–640 млрд грн, що недодає скарбниці 120–185 млрд грн [3]. На третій позиції знаходиться нелегальний обіг контрафактних та підакцизних товарів із втратами для держави на рівні 39–43 млрд грн [3]. Додатково фіскальний простір розмивається через неформальну самозайнятість (втрати 12–17 млрд грн), підміну трудових контрактів договорами з ФОП (12–14 млрд грн) та штучне заниження реальних оборотів спрощеної системи оподаткування (9–15 млрд грн) [3]. На тлі певного скорочення офшорних операцій та оборотів із ПДВ, саме внутрішні схеми обігу готівки вимагають негайного реагування. Подолання цих деструктивних процесів можливе лише через якісну трансформацію обліково-аналітичних систем бізнесу, які завдяки ІКТ мають забезпечувати наскрізну прозорість транзакцій у режимі реального часу, блокуючи фінансові аномалії до моменту виведення капіталу в «тінь»

Список використаних джерел

1. Кононенко, Л., Карнаушенко, А., Савченко, В. (2026). Обліково-аналітичне забезпечення управління бізнесом в умовах використання сучасних цифрових технологій: сучасний стан, проблеми, перспективи. *Економіка та суспільство*, (86). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-97>
2. Саловська Л.В. Регулювання рівня доходів сільського населення: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.04.01 / Л.В. Саловська ; Ін-т аграр. економіки УААН. - К., 2003. - 21 с.: рис. - укр.
3. Схеми тіньової економіки в Україні: бюджетні втрати 2025. <https://agroreview.com/content/najbilshi-shemy-tinovoyi-ekonomiky-ukrayini/>

Кулешір М. М.

*здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня Херсонський
державний аграрно-економічний університет*

СТАЛИЙ РОЗВИТОК СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ

Формування стратегічних напрямів розвитку аграрних підприємств в умовах викликів нової технологічної парадигми вимагає обов'язкового врахування специфіки сільськогосподарського виробництва [3]. Ланцюжки поставок у цій галузі є складним потоком продуктів, знань та інформації між виробниками та споживачами на кожному етапі виробництва, маркетингу і споживання. Сучасна аграрна економіка України характеризується глибокою внутрішньою диспропорцією та наявністю суб'єктів, які суттєво відрізняються за своїми розмірами, економічною ефективністю та інноваційною готовністю. Ці процеси відбуваються на тлі глобальної цифровізації та поступового формування інформаційного суспільства наступного покоління [1]. В структурі вітчизняного агробізнесу впродовж останнього десятиліття кількісно переважають саме суб'єкти малого підприємництва. Попри свою значну чисельність та чітку орієнтацію на забезпечення внутрішнього ринку і збереження українського села, рівень їхнього розвитку залишається значно нижчим порівняно з великими корпоративними структурами.

Існуюча недобросовісна конкуренція та обмеження доступу малих господарств до ресурсів зумовлені тим, що великі агрохолдинги історично монополізували державну підтримку і забирали до вісімдесяти відсотків загальнонаціональних бюджетних коштів, а також концентрували основні інвестиційні ресурси від міжнародних партнерів. У таких умовах підтримка дрібних суб'єктів є стратегічним завданням для держави, оскільки саме малий агробізнес є селозберігаючою моделлю ведення господарства. Стратегічний

розвиток підприємств має синхронізуватися з державною політикою, зокрема з положеннями Проєкту Концепції сільського розвитку до 2030 року [2], яка спрямована на формування диверсифікованого агросектору, забезпечення продовольчої безпеки, захист довкілля та пом'якшення наслідків зміни клімату. В умовах становлення нової епохи інноваційні стратегії та цифрова зрілість бізнесу стають безпосередньо пов'язаними із виконанням цілей сталого розвитку.

Ефективне формування та реалізація інноваційного потенціалу малих підприємств потребує створення територіальних науково-освітніх інноваційних центрів. Такі інституції мають виконувати функції консультативних хабів для підготовки сімейних фермерів та виступати інтелектуальними ядрами для розбудови локальних кластерних мереж. Важливим вектором є координація дій фермерів з територіальними громадами та сільськогосподарськими дорадчими службами, що позитивно впливатиме на загальні соціально-економічні умови життя в сільській місцевості. В умовах цифровізації малі підприємства вже використовують базові та доступні технології, такі як системи глобального позиціонування та бездротовий зв'язок, які не потребують капіталомістких інвестицій безпосередньо у виробничому процесі, але вимагають підвищення рівня цифрових компетентностей персоналу і керівництва. Стратегічним орієнтиром для них, за прикладом європейських країн, є розвиток кооперації, де дорадчі служби можуть надавати повний спектр послуг з організаційного та юридичного оформлення новостворених кооперативів.

Головною перешкодою для залучення професійних консультантів є брак вільних фінансових ресурсів у дрібних фермерів, що актуалізує потребу в поновленні цільових державних програм підтримки дорадництва. Створення мережі регіональних дорадчих служб дозволить гнучко враховувати специфіку різних агрокліматичних зон України. На відміну від потужного корпоративного сектору, який будує власні стратегії виключно заради експорту та монокультуризації без узгодження із екологічними та соціальними інтересами

суспільства, власники малого агробізнесу взагалі масово відмовляються від стратегічного планування. Основними причинами цього є нерозуміння важливості довгострокових стратегій, низька культура ведення бізнесу, брак цифрової зрілості та недостатня кваліфікація економічного персоналу. Відсутність довгострокового планування блокує приплив інвестицій, тому перспективними напрямками для виходу з кризи є дистанційне отримання дорадчих послуг в онлайн-форматі, активне впровадження інноваційних цифрових стратегій та використання колективних переваг кооперації.

Список використаних джерел:

1. Грановська В. Г., Кононенко Л. В., Савченко В. М. Цифровізація у контексті формування «Society 5.0» Life on the cutting edge: Science. Libraries. Society : Scientific monograph. Riga, Latvia : “Baltija Publishing”, 2025. 365-385 DOI <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-535-8-20>
2. Проект розпорядження Кабінету Міністрів України "Про схвалення концепції сільського розвитку до 2030 року"
URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=a707d9ff-0c4b-4b8b-8d84-3f9a994ee729&title=ProektRozporiadzhenniaKabinetuMinistrivUkraini-proSkhvalenniaKontseptsiiSil'skogoRozvitkuDo2030-Roku->
3. Савченко, В., Кононенко, Л., & Сушич, В. (2024). СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ СІЛЬСЬКОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ СТАНОВЛЕННЯ «AGRICULTURE 5.0». *Економічний простір*, (190), 182-186. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-33>

Лега О.,

к.е.н., доцент, професор кафедри обліку і оподаткування,

Прийдак Т.,

к.е.н., доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування,

Яловега Л.,

к.е.н., доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування,

Полтавський державний аграрний університет,

м. Полтава, Україна

ФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО ЗВІТУ ПРО СОЦІАЛЬНІ ІНІЦІАТИВИ ПІДПРИЄМСТВА: ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНИЙ АСПЕКТ

В умовах трансформації бізнес-середовища соціальна відповідальність підприємств поступово переходить із категорії добровільних ініціатив у складову стратегічного управління та репутаційної стійкості бізнесу. Посилення вимог до прозорості діяльності підприємств, розвиток ESG-підходів та поширення нефінансової звітності зумовлюють необхідність формування системи обліково-аналітичного забезпечення соціальних ініціатив [1]. Особливої актуальності це набуває в умовах воєнного стану, коли підприємства активно долучаються до підтримки військових, ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, місцевих громад, медичних та гуманітарних проєктів. У таких умовах соціальні витрати стають важливим елементом формування довіри стейкхолдерів, бренду роботодавця та суспільної репутації підприємства.

З метою дослідження сучасних напрямів соціальної відповідальності та особливостей публічного висвітлення соціальних ініціатив було обрано підприємства Нова пошта, Kernel та «Аврора», які активно реалізують програми підтримки військових і ветеранів, корпоративного донорства, розвитку персоналу, екологічних та благодійних проєктів. Вибір зазначених підприємств

обумовлений масштабністю їх соціальних програм, активним впровадженням ESG-підходів, а також відкритістю інформації щодо реалізованих соціальних ініціатив у публічному інформаційному середовищі. Аналіз практики цих підприємств дозволяє узагальнити основні напрями соціальної діяльності бізнесу та визначити особливості представлення соціальної інформації у відкритих джерелах (табл. 1).

Таблиця 1

Соціальні ініціативи українських підприємств та показники їх публічного висвітлення

Підприємство	Напрямок соціальної ініціативи	Приклади реалізації	Показники, що висвітлюються	Недоліки існуючого висвітлення
Нова пошта	Гуманітарна допомога, підтримка лікарень, військових та дітей	Доставка гуманітарних вантажів, підтримка Охматдиту, допомога громадам	Суми допомоги, кількість тонн вантажу, кількість партнерів	Відсутність єдиної структури звіту та деталізації витрат
Kernel	Підтримка ветеранів, донорство, навчання працівників	Адаптація ветеранів, корпоративне донорство, перепідготовка	Кількість ветеранів, суми фінансування, кількість учасників	відсутність систематизації КРІ та зв'язку з обліковими даними
Аврора	благодійність, екологічні ініціативи, підтримка ЗСУ	Висадка дерев, збір батарейок, підтримка військових	Суми благодійності, кількість дерев, обсяги переробки	Інформація подається фрагментарно без уніфікованої форми

Джерело: побудовано за [2-4]

Проведений аналіз практики публічного висвітлення соціальних ініціатив українських підприємств свідчить про активне впровадження ESG-підходів та розширення напрямів соціальної відповідальності бізнесу. Водночас наявна інформація переважно подається у вигляді окремих новин, описів проєктів або презентаційних матеріалів, що не забезпечує комплексного узагальнення

результатів соціальної діяльності. За таких умов особливої актуальності набуває формування єдиного обліково-аналітичного підходу до підготовки публічного звіту про соціальні ініціативи підприємства, який дозволить інтегрувати бухгалтерські дані, ESG-індикатори, кількісні результати реалізованих програм та показники соціального ефекту в єдину інформаційну систему. З метою забезпечення послідовності формування такої звітності доцільно запропонувати обліково-аналітичний алгоритм підготовки публічного звіту про соціальні ініціативи підприємства (табл. 2).

Таблиця 2

Обліково-аналітичний алгоритм формування публічного звіту про соціальні ініціативи підприємства

Зміст облікової процедури	Обліковий індикатор	Рахунки обліку	Дані для публічного звіту
Ідентифікація соціальної ініціативи	Вид соціальної програми	92, 93, 94, 949	Напрямок соціальної діяльності
Підтвердження витрат первинними документами	Сума фактичних витрат	20, 22, 30, 31, 63, 66, 65	Сума витрат, джерело фінансування
Аналітичне групування соціальних витрат	Код соціальної ініціативи	92/CI, 93/CI, 94/CI, 949/CI	Деталізація за програмами
Визначення джерела фінансування	Власні кошти, прибуток, гранти, благодійні фонди	44, 48, 311, 377	Джерело фінансування
Оцінка нефінансового результату	Кількість отримувачів, учасників, обсяг допомоги	Позабалансовий / управлінський облік	Кількісний результат
Розрахунок ESG-індикаторів	Social, Environmental, Governance	Аналітичні реєстри	ESG-компонент
Верифікація результату	Акт, фото, QR, посилання	Первинні документи, внутрішній реєстр	Підтвердження реалізації
Формування публічного звіту	Узагальнення витрат і KPI	Внутрішній звіт	Оприлюднення на сайті

Джерело: побудовано за [5; 6]

Представлений обліково-аналітичний алгоритм забезпечує послідовне

формування публічного звіту про соціальні ініціативи підприємства на основі інтеграції бухгалтерських і нефінансових показників у межах єдиної інформаційної системи. Його застосування дозволяє поєднати дані первинного обліку, аналітичних реєстрів, ESG-індикаторів та результативних показників соціальних програм, що сприяє підвищенню достовірності, прозорості та аналітичної цінності інформації, оприлюдненої підприємством у публічному середовищі. Крім того, запропонований підхід створює основу для систематизації соціальних витрат та забезпечує можливість комплексного оцінювання результативності соціальної діяльності підприємства.

Практична реалізація запропонованого алгоритму передбачає формування уніфікованої форми публічного звіту, яка забезпечуватиме структуроване відображення інформації про напрями соціальної діяльності, джерела фінансування, результати реалізації соціальних програм та показники їх ефективності. У зв'язку з цим доцільно запропонувати форму публічного звіту про соціальні ініціативи підприємства, адаптовану до потреб сучасної нефінансової та ESG-звітності (табл. 3).

Таблиця 3

Форма публічного звіту про соціальні ініціативи підприємства

Соціальна ініціатива	Сума витрат, грн	Джерело фінансування	Кількісний результат	KPI ефективності	Підтвердження реалізації
Підтримка ЗСУ					
Закупівля техніки та обладнання	15000000	Прибуток підприємства	15 пікапів передано	Кількість забезпечених підрозділів	QR/фотозвіт
Підтримка ветеранів					
Програма адаптації	4200000	Операційний бюджет	100 ветеранів	Рівень адаптації персоналу	фото заходів
Корпоративне донорство					
Організація дня донора	380000	Благодійний бюджет	150 донорів	Кількість учасників	посилання
Екологічні ініціативи					

Соціальна ініціатива	Сума витрат, грн	Джерело фінансування	Кількісний результат	КРІ ефективності	Підтвердження реалізації
Висадка дерев	1250000	ESG-фонд	5000 дерев	Рівень компенсації CO ₂	Фотозвіт
Благодійність					
Гуманітарна допомога	8600000	Благодійний фонд	12000 отримувачів	Кількість отримувачів допомоги	QR/посилання
Розвиток персоналу					
Навчальні програми	980000	Бюджет розвитку	240 працівників	Кількість сертифікатів	Сертифікати

Джерело: побудовано авторами

Запропонована форма публічного звіту про соціальні ініціативи підприємства забезпечує комплексне поєднання фінансових, аналітичних та ESG-показників у межах єдиного інформаційного документа. На відміну від традиційного описового висвітлення соціальної діяльності, така форма дозволяє систематизувати інформацію про напрями реалізації соціальних програм, джерела їх фінансування, обсяги витрат, кількісні результати та показники ефективності реалізованих ініціатив. Важливою перевагою запропонованого підходу є інтеграція облікових даних із нефінансовими показниками, що підвищує достовірність, прозорість та аналітичну цінність оприлюдненої інформації.

Список використаних джерел

1. Prykhodko D., Ratnikov D., Krychevska Y., Sahaidak M., Mazhnyk L., Leha O. Financially-oriented complex of economic and management tools in the development of the digital ecosystem of entrepreneurial structures. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2026. Vol. 2, № 67. P. 163–176. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.67.2026.5131>.
2. Звіт про сталий розвиток ТОВ «Нова пошта». 2024. URL: https://novaposhta.ua/csr/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2024/ (дата звернення:

24.05.2026).

3. Соціальна відповідальність. Kernel : вебсайт. URL:

<https://career.kernel.ua/soczialna-vidpovidalnist/> (дата звернення: 24.05.2026).

4. Аврора. Сталий розвиток : вебсайт. URL: <https://robota.avrora.ua/stalii-rozvitok> (дата звернення: 24.05.2026).

5. Кріль Я., Бандура З., Москаль Н. Передумови впровадження бухгалтерського обліку соціальної відповідальності: ключові аспекти та виклики для підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-35>.

6. Даценко Г., Гладій І., Майстер Л. Суть та класифікація соціальних витрат суб'єкта господарювання для цілей обліку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-141>.

Лещинський В. П.

д. ю. н., к. держ. упр, доцент кафедри агроекономіки та менеджменту

Київський аграрний університет

м Київ, Україна

МАЙНОВА ПОЛІТИКА ГРОМАД ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕКОНОМІЧНОГО ТА СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ

В умовах децентралізації, воєнних викликів та необхідності післявоєнного відновлення особливого значення набуває ефективне управління майновими ресурсами територіальних громад. Майнова політика виступає одним із ключових інструментів забезпечення фінансової спроможності громад, розвитку місцевої економіки та формування умов для сталого розвитку сільських територій [1; 5]. Саме через ефективне використання земельних ресурсів, комунального майна, інфраструктурних об'єктів і природного потенціалу забезпечується економічна стійкість громади, створення робочих місць, залучення інвестицій та підвищення якості життя населення [2].

Для сільських територій проблема ефективного управління майновими ресурсами є особливо актуальною, оскільки значна частина їх економічного потенціалу залишається недостатньо використаною. Сільські громади стикаються з комплексом проблем, серед яких обмеженість фінансових ресурсів, деградація інфраструктури, міграція населення, скорочення економічної активності та неефективне використання комунального майна і земельних ресурсів [3]. Воєнні дії додатково посилили ці виклики через руйнування інфраструктури, втрату майнових активів, скорочення доходної бази місцевих бюджетів та необхідність масштабного відновлення територій.

У сучасних умовах майнова політика повинна розглядатися як стратегічний інструмент розвитку територіальної громади. Її головною метою є формування ефективної системи управління майновими ресурсами, що забезпечує збалансоване поєднання економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної безпеки [1]. Особливого значення набуває інтеграція принципів сталого розвитку у процес управління майном громади, що передбачає раціональне використання ресурсів та їх збереження для майбутніх поколінь [6].

Майнові відносини є важливою складовою економічного розвитку сільських територій. Саме через систему управління земельними ресурсами, комунальним майном та інфраструктурними об'єктами формується економічний потенціал громади. Раціональне використання майнових ресурсів забезпечує збільшення надходжень до місцевих бюджетів, розвиток малого та середнього підприємництва, створення нових робочих місць і підвищення рівня зайнятості населення [2]. Для сільських громад особливе значення мають земельні ресурси, оскільки земля виступає основним засобом виробництва та головним джерелом доходів місцевої економіки.

Ефективна система земельних відносин сприяє розвитку аграрного виробництва, підвищенню продуктивності господарювання та зміцненню фінансової спроможності громади [4]. Водночас неефективне управління земельними ресурсами, тіньове використання земель або відсутність належного обліку комунальних активів призводять до втрат доходів місцевих бюджетів, зниження інвестиційної привабливості територій та стримування економічного розвитку [5].

Майнові відносини також безпосередньо впливають на соціальний розвиток сільських громад. Через управління комунальним майном забезпечується функціонування закладів освіти, охорони здоров'я, культури, соціального захисту та житлово-комунального господарства. Наявність і

належний стан об'єктів соціальної інфраструктури визначають якість життя населення та рівень соціальної стабільності у громаді [3]. Для сільських територій це має особливе значення через високий рівень трудової міграції, демографічне скорочення населення та обмеженість фінансових ресурсів.

Крім соціальної функції, комунальне майно виконує важливу економічну роль. Передача об'єктів в оренду, реалізація інвестиційних проєктів, концесійні механізми та ефективне використання комунальних активів дозволяють формувати додаткові джерела доходів місцевих бюджетів. Це створює фінансову основу для модернізації інфраструктури, розвитку соціальної сфери та підтримки економічної активності населення [5].

Важливим елементом забезпечення життєздатності сільських територій є аграрна інфраструктура. До її складу належать транспортна мережа, логістичні центри, елеватори, системи зрошення, склади, енергетичні та цифрові комунікації. Розвинена інфраструктура забезпечує ефективне функціонування аграрного сектору, знижує виробничі витрати та сприяє інтеграції сільських територій у національні й міжнародні ринки [6]. Якісний стан транспортної та інженерної інфраструктури впливає не лише на розвиток виробництва, а й на комфортність проживання населення та інвестиційну привабливість громади.

У сучасних умовах важливим напрямом розвитку громад є цифровізація системи управління майновими ресурсами. Проведення інвентаризації майна, створення електронних реєстрів, використання цифрових кадастрових систем та впровадження прозорих механізмів управління сприяють підвищенню ефективності використання ресурсів і зниженню корупційних ризиків [4]. Цифровізація також створює умови для покращення стратегічного планування розвитку територій та підвищення довіри населення до органів місцевого самоврядування.

Суттєвий вплив на розвиток сільських територій мають сучасні демографічні та соціально-економічні виклики. Однією з найгостріших проблем

є депопуляція сільського населення, що супроводжується старінням демографічної структури, скороченням трудового потенціалу та занепадом соціальної інфраструктури [2]. Основними причинами депопуляції є низький рівень доходів, недостатня зайнятість населення, слабкий розвиток інфраструктури та трудова міграція.

Міграційні процеси призводять до відтоку молодого та працездатного населення, дефіциту кадрового потенціалу та зниження економічної активності громад. У довгостроковій перспективі це створює загрозу соціально-економічного занепаду сільських територій [3]. Водночас розвиток сучасної майнової політики та ефективного використання ресурсного потенціалу громади можуть стати інструментом стримування міграції та створення умов для повернення населення на сільські території [1].

Особливої актуальності питання ефективного управління майновими ресурсами набули в умовах війни. Воєнні дії спричинили значні руйнування житлової, соціальної та виробничої інфраструктури, пошкодження транспортних мереж, енергетичних систем і аграрних об'єктів. Суттєвою проблемою стало забруднення земель вибухонебезпечними предметами та деградація ґрунтів, що негативно впливає на розвиток аграрного сектору та продовольчу безпеку держави [5].

У цих умовах майнова політика громади повинна бути спрямована не лише на ефективне використання ресурсів, а й на забезпечення відновлення територій, модернізацію інфраструктури та створення умов для сталого розвитку. Відбудова сільських територій має базуватися на принципах енергоефективності, екологічної безпеки, цифровізації та інклюзивності [6]. Особливого значення набуває розвиток сучасної транспортної, енергетичної та цифрової інфраструктури, що є необхідною умовою економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності громад.

Таким чином, майнова політика територіальних громад є одним із ключових чинників забезпечення сталого розвитку сільських територій. Ефективне управління комунальним майном, земельними ресурсами та аграрною інфраструктурою формує основу економічної спроможності громади, забезпечує розвиток соціальної сфери та створює передумови для підвищення якості життя населення. У сучасних умовах формування стратегічно орієнтованої майнової політики повинно стати важливим напрямом державної та місцевої політики розвитку сільських територій, особливо в контексті післявоєнного відновлення та євроінтеграційних процесів України.

Список використаних джерел:

1. Дрогомирецька Л. Ф. Сталий розвиток сільських територіальних громад: теоретичні аспекти. *Збалансоване природокористування*. 2018. № 3. URL: <https://journals.uran.ua/bnusing/article/view/190378>
2. Симоненко Л. І., Іванюк О. В., Плотнікова М. Ф. Сталий розвиток сільських територій у сучасних умовах: соціально-економічний й екологічний аспекти. *Український економічний часопис*. 2024. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-4-11>
3. Беженар І. М., Скиба Г. І., Кравченко С. А. Аналітична оцінка розвитку сільських територій. *Наукові праці МАУП. Економічні науки*. 2021. <https://doi.org/10.32689/2523-4536/65-8>
4. Іванишин В. В., Стельмахук А. М., Леськів І. Ю. Інституційно-інноваційне забезпечення розвитку спроможних сільських територіальних громад в умовах євроінтеграції. *Сталий розвиток економіки*. 2017. URL: <https://www.economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/180>
5. Бліщук К. М. Сталий розвиток територіальних громад в контексті децентралізаційних змін. *Економічний простір*. 2022. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-19>
6. Сталий розвиток сільських територій : монографія / за ред. Т. Зінчук, Ю. Раманаускаса. Житомир : Поліський національний університет, 2019. 421 с. URL: <http://ir.polissiauniver.edu.ua/handle/123456789/16540>

Малюга Л.М.

к.е.н, доцент кафедри туризму та ГРС

Уманський національний університет

м. Умань, Україна

ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ПРОЕКТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ: ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

Сучасне підприємницьке середовище характеризується високою швидкістю змін, активним розвитком цифрових технологій та зростанням ролі інформації у прийнятті управлінських рішень. За таких умов ефективність функціонування підприємств значною мірою залежить від того, наскільки раціонально організовані їхні бізнес-процеси, а також від якості інформаційного забезпечення управління. Особливе місце в цій системі посідають бухгалтерський облік, внутрішній контроль і оподаткування, які формують інформаційну основу для планування діяльності, оцінювання результатів та прийняття стратегічних і тактичних рішень. Традиційний підхід до організації цих функцій, що розглядає їх як відокремлені елементи управління, поступово втрачає ефективність. У сучасних умовах вони мають функціонувати як інтегровані складові загальної системи управління бізнес-процесами підприємства.

Сучасні підходи до організації управління підприємствами ґрунтуються на концепції процесного підходу, відповідно до якої діяльність розглядається як сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів. Кожен із них створює певну цінність для споживачів і водночас формує інформацію, необхідну для управління. У межах такої моделі бухгалтерський облік виступає не лише

інструментом реєстрації господарських операцій, а й елементом інформаційної інфраструктури управління. Він забезпечує накопичення, систематизацію та аналіз даних, що використовуються для контролю ефективності діяльності підприємства та оптимізації бізнес-процесів.

Особливістю сучасного етапу розвитку економіки є активне впровадження цифрових технологій у сферу управління підприємствами. Інформаційні системи дозволяють автоматизувати значну частину облікових процедур, підвищити точність обробки даних та забезпечити оперативність отримання управлінської інформації. У результаті бухгалтерський облік поступово трансформується з системи фіксації минулих подій у інструмент аналітичної підтримки управлінських рішень. Така трансформація зумовлює необхідність переосмислення ролі обліку в організації бізнес-процесів та його інтеграції з іншими управлінськими функціями.

Важливим аспектом організації бізнес-процесів є забезпечення взаємозв'язку між стратегічними цілями підприємства та його операційною діяльністю. У цьому контексті система бухгалтерського обліку виконує функцію інформаційного посередника між різними рівнями управління. На стратегічному рівні облікові дані використовуються для оцінювання загальних результатів діяльності підприємства та формування довгострокових планів розвитку. На тактичному рівні вони слугують основою для планування ресурсів, контролю витрат і визначення ефективності окремих напрямів діяльності. На операційному рівні облік забезпечує реєстрацію господарських операцій і контроль їх правильності.

Не менш важливою складовою організації бізнес-процесів є система внутрішнього контролю. Вона спрямована на запобігання помилкам, забезпечення достовірності облікових даних та підвищення прозорості фінансово-господарської діяльності підприємства. Контрольні процедури мають бути інтегровані безпосередньо в бізнес-процеси, що дозволяє своєчасно

виявляти відхилення від установлених стандартів та мінімізувати ризики. У сучасних умовах внутрішній контроль дедалі більше орієнтується на управління ризиками та забезпечення стабільності функціонування підприємства.

Організація оподаткування також є важливим елементом управління бізнес-процесами. Податкова система визначає правила формування фінансових результатів підприємства та впливає на структуру його витрат. Тому ефективне управління податковими зобов'язаннями передбачає інтеграцію податкового обліку з бухгалтерським і управлінським обліком. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість фінансових і податкових показників, підвищити прозорість облікових процедур та зменшити ризики порушення податкового законодавства.

В умовах цифровізації економіки підприємства дедалі частіше використовують сучасні інформаційні системи управління, зокрема ERP-системи. Вони забезпечують інтеграцію різних функціональних підсистем підприємства, включаючи облік, фінанси, логістику, виробництво та управління персоналом. Використання таких систем дозволяє створити єдине інформаційне середовище, у якому всі бізнес-процеси пов'язані між собою. Це значно підвищує ефективність управління, оскільки керівництво отримує доступ до актуальної та достовірної інформації про діяльність підприємства.

Важливим напрямом розвитку обліково-аналітичних систем є використання інструментів бізнес-аналітики. Вони дозволяють здійснювати багатовимірний аналіз даних, виявляти тенденції розвитку підприємства та прогнозувати можливі результати управлінських рішень. Завдяки цьому бухгалтерський облік стає основним джерелом даних для аналітичних систем, а його значення у процесі управління істотно зростає. Водночас ефективність використання таких інструментів залежить від якості організації облікових процесів та повноти інформації, що накопичується в обліковій системі.

Практика функціонування підприємств свідчить, що ефективна організація бізнес-процесів потребує комплексного підходу, який охоплює як управлінські, так і інформаційні аспекти діяльності. Бухгалтерський облік, внутрішній контроль і оподаткування повинні розглядатися як взаємопов'язані елементи єдиної системи управління. Їх інтеграція дозволяє підвищити якість управлінської інформації, забезпечити оперативність прийняття рішень та створити передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Особливу роль у цьому процесі відіграє формування ефективної облікової політики підприємства. Вона визначає принципи ведення обліку, методи оцінювання активів і зобов'язань, порядок формування фінансових результатів та правила відображення господарських операцій. Чітко сформульована облікова політика сприяє забезпеченню єдності облікових процедур, підвищує достовірність фінансової інформації та полегшує управління підприємством.

Крім того, важливим елементом організації бізнес-процесів є раціональна система документообігу. Вона забезпечує своєчасне оформлення господарських операцій, контроль їх законності та передачу інформації між структурними підрозділами підприємства. Оптимізація документообігу дозволяє скоротити витрати часу на обробку інформації, зменшити ризики помилок і підвищити ефективність управління.

Отже, організація бізнес-процесів у сучасних умовах неможлива без ефективної системи бухгалтерського обліку та оподаткування. Саме ці елементи забезпечують інформаційну основу управління підприємством і створюють передумови для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Інтеграція облікових, контрольних і податкових процедур у єдину систему управління дозволяє підвищити прозорість діяльності підприємства, покращити якість фінансової інформації та забезпечити стабільність його розвитку.

Таким чином, сучасні тенденції розвитку економіки зумовлюють необхідність переходу від традиційного підходу до організації обліку та

оподаткування до комплексної моделі управління бізнес-процесами. У межах такої моделі бухгалтерський облік виступає ключовим елементом інформаційної інфраструктури підприємства, що забезпечує формування достовірних даних для аналізу, контролю та прийняття управлінських рішень. Подальший розвиток обліково-аналітичних систем пов'язаний із поглибленням їх інтеграції з цифровими технологіями, удосконаленням методів аналізу даних та підвищенням ролі інформації у стратегічному управлінні підприємствами.

Список використаних джерел

1. Голов С. Ф. Управлінський облік : підручник. К.: Центр навчальної літератури, 2023. 532 с.
2. Калабухова С. В. Уніфікація аналітичних процедур в умовах стандартизації бухгал-терського обліку та аудиту : монографія. Київ : КНЕУ, 2019. 431 с.
3. Мельник С. І. Управління фінансовою безпекою підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Львів: Растр-7, 2020. 384 с.
<https://surli.cc/textcl>.
4. ТОВ «НТЕК» Національна транспортна експедиційна компанія: офіційний сайт. <https://ntek.com.ua/ua/>
5. Шевців Л. Ю. Управлінський облік : навч. посіб. Львів : Растр-7, 2022. 642 с.

Мельник О.В.

здобувач третього рівня вищої освіти
кафедри фінансів, обліку і оподаткування
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя, Україна

МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ НА ЗАСАДАХ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ МЕТАПРОСТОРУ

Сучасний розвиток глобальної фінансової системи супроводжується стрімкою цифровізацією банківських послуг, активним впровадженням хмарних сервісів, технологій блокчейн, Big Data та інших інноваційних платформ метапростору. Банківські установи дедалі активніше інтегрують цифрові екосистеми у власну діяльність, забезпечуючи дистанційне обслуговування клієнтів, віртуальні фінансові сервіси, цифрову ідентифікацію та автоматизацію фінансових операцій. У таких умовах виникає необхідність формування нового механізму забезпечення безпеки банківської системи, який би дозволив ефективно реагувати на кіберзагрози, ризики інформаційного втручання, шахрайства та дестабілізації фінансового середовища [1]. Особливої актуальності проблема забезпечення безпеки банківської системи набуває в умовах воєнного стану, економічної нестабільності та зростання гібридних загроз. Українська банківська система протягом 2022-2025 рр. функціонувала в умовах підвищених ризиків, пов'язаних із кібератаками на фінансову інфраструктуру, порушенням платіжних ланцюгів, валютними коливаннями та загрозами втрати довіри населення до фінансових інституцій. Водночас цифровізація банківської діяльності та інтеграція технологій метапростору створюють нові можливості для підвищення ефективності фінансового моніторингу, управління ризиками та забезпечення стійкості банківської системи.

Платформа метапростору як центральний елемент цифрової екосистеми банківської безпеки об'єднує банки та фінансові установи, НБУ, державні регуляторні органи, правоохоронні структури та міжнародних партнерів. Центральна складова платформи метапростору відображає цифрові технології та сервіси. Технології Big Data, Blockchain та FinTech дозволяють банкам здійснювати глибокий аналіз поведінки клієнтів, оцінювати кредитоспроможність та формувати адаптивні моделі ризик-менеджменту. Хмарні технології забезпечують гнучкість управління інформаційними ресурсами та підвищують ефективність функціонування цифрової банківської інфраструктури. При цьому, цифрові технології забезпечують автоматизований аналіз великих масивів фінансових даних та дозволяє оперативно виявляти підозрілі транзакції, прогнозувати ризики та оптимізувати банківські процеси [3; 2].

Імплементація механізму забезпечення безпеки банківської системи в умовах цифрової екосистеми технологій метапростору має структурну будову та логіку взаємозв'язку між джерелами загроз, методами впливу гібридних кібератак та інструментами їх усунення задля стабілізації фінансового сектору. Механізм формується із структури з чотирьох взаємопов'язаних інструментів: фінансових, організаційних, технологічних та інституційних. Фінансові інструменти включають підтримку ліквідності банків, формування резервів, капіталізацію фінансових установ, диверсифікацію джерел фінансування та проведення стрес-тестування. Їхня основна функція полягає у забезпеченні фінансової стійкості банківської системи та мінімізації ризику кризових явищ. Організаційні інструменти орієнтовані на формування системи управління ризиками, забезпечення безперервності бізнес-процесів, проведення внутрішнього аудиту та підвищення рівня цифрової грамотності персоналу. У сучасних умовах людський фактор є одним із елементів кібербезпеки, оскільки значна частина кібератак реалізується через соціальну інженерію та маніпуляції працівниками банків. Технологічний блок механізму є основою цифрової

стійкості банківської системи, який враховує біометричну аутентифікацію та хмарні технології. Саме ці інструменти забезпечують автоматизацію процесів фінансового моніторингу, оперативне виявлення підозрілих операцій, прогнозування кризових явищ та формування адаптивної системи кіберзахисту. Інституційні інструменти охоплюють державне регулювання, міжнародну координацію у сфері кібербезпеки, гармонізацію законодавства із міжнародними стандартами, а також взаємодію між центральним банком, правоохоронними органами та міжнародними фінансовими організаціями.

У сучасних умовах забезпечення безпеки банківської системи роль цифрових технологій метастору у процесі моніторингу, аналізу та прогнозування ризиків на засадах використання технологій Big Data, Blockchain та FinTech дозволяє банкам аналізувати великі масиви фінансової інформації у режимі реального часу, виявляти аномальні транзакції, прогнозувати ризики ліквідності та моделювати сценарії розвитку кризових ситуацій. Автоматизація фінансового моніторингу забезпечує оперативність реагування на загрози та підвищує адаптивність банківської системи до зовнішніх шоків. Імплементация інтегрованого механізму забезпечення безпеки банківської системи базується на результатах фінансової стабільності, безперервності банківських операцій, захисті активів та персональних даних клієнтів, підвищенні довіри населення до фінансових установ, стійкості до зовнішніх та внутрішніх шоків, а також підтримки цифрової трансформації економіки.

Список використаних джерел

1. Ганзюк С. М., Калініченко Т. О. Цифрова трансформація в банківському бізнесі. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2023. № 2(7). С. 70-76.
2. Tapscott D., Tapscott A. *Blockchain Revolution*. New York: Penguin Books, 2019. 368 p.
3. Versal N., Dudnyk Y. Digital transformation of banking in Ukraine. *Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 2024. Vol. 1(37). P. 68-77.

Метеленко Н.Г.

*д.е.н., професор, професор кафедри інформаційної економіки,
підприємництва та фінансів, Інженерний навчально-науковий
інституту ім. Ю.М. Потебні Запорізького національного університету,
М. Запоріжжя, Україна*

Попова А.О.

*к.е.н., доцент, доцент кафедри інформаційної економіки,
підприємництва та фінансів, Інженерний навчально-науковий
інституту ім. Ю.М. Потебні Запорізького національного університету,
М. Запоріжжя, Україна*

КОНЦЕПЦІЯ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В КОНТЕКСТІ ESG-ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ

Процес переходу до сталого розвитку передбачає суттєву трансформацію підходів до впливу суб'єктів господарювання на стан навколишнього природного середовища. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває питання екологічної відповідальності бізнесу, яка виступає важливою складовою корпоративної соціальної відповідальності. Екологічна відповідальність підприємств полягає у мінімізації негативного впливу на довкілля та охоплює не лише виконання законодавчо визначених вимог, а й добровільні ініціативи, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності й формування позитивної репутації компанії серед соціальних та економічних агентів – стейкхолдерів.

Стейкхолдерами є окремі особи або групи осіб, які впливають на діяльність підприємства, зазнають впливу його функціонування та стимулюють впровадження нових екологічних рішень. До основних стейкхолдерів належать інвестори, кредитори, менеджмент підприємства, працівники, постачальники, споживачі, державні органи та суспільні інституції. В основі системи екологічної

відповідальності бізнесу лежать три ключові функції: превентивна, стимулююча та компенсаційна. Їх реалізація забезпечує баланс між економічними та екологічними інтересами господарської діяльності шляхом попередження, зменшення та відновлення негативних наслідків для навколишнього середовища.

Сучасні умови господарювання вимагають системного підходу до формування екологічних цінностей у діяльності менеджменту та розвитку екологічної культури підприємства (організації). На сьогодні екологічна відповідальність є важливою передумовою ефективного функціонування вітчизняних підприємств на міжнародних ринках, насамперед європейських, оскільки передбачає виробництво конкурентоспроможної продукції відповідно до міжнародних екологічних стандартів, які часто є більш жорсткими порівняно з національними вимогами.

Екологічна свідомість характеризує певний тип мислення та поведінки суспільства, заснований на відповідальному ставленні до довкілля. Одним із найважливіших завдань сучасності є переорієнтація суспільства від споживацького ставлення до природи до взаємодії, що базується на принципах відповідальної коеволюції та гармонізації системи «суспільство – природа». Саме розвиток екологічно орієнтованої економіки є ключовою умовою стабілізації екологічної ситуації та забезпечення сталого розвитку як окремих регіонів, так і світу загалом.

У межах реалізації екологічної відповідальності та екологічної свідомості в сучасній ринковій економіці відбувається поступовий перехід від ресурсно-орієнтованої моделі господарювання до зеленої інноваційної економіки, основою якої є використання низьковуглецевих технологій, раціональне використання природних ресурсів і розвиток відновлюваних джерел енергії. Для України впровадження концепції зеленої інноваційної економіки є особливо важливим у зв'язку зі складною соціально-економічною та політичною ситуацією (повномасштабна війна), низьким рівнем якості навколишнього

середовища у багатьох регіонах, енергетичною та ресурсною залежністю від зовнішніх ринків, недостатньою енергоефективністю виробництв, а також погіршенням стану здоров'я населення та якості життя.

Відповідно до державної політики у сфері розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні до 2030 року одним із пріоритетних напрямів є охорона навколишнього природного середовища. Зокрема, передбачається впровадження екологічно безпечних та енергоефективних технологій, мінімізація негативного впливу на довкілля, утилізація відходів і формування екологічно орієнтованої корпоративної культури. Заходи екологічного менеджменту мають реалізовуватися на всіх рівнях управління – від підприємств і галузей до регіонального та державного рівня.

На рівні підприємства екологічний менеджмент є складовою загальної системи управління, що охоплює організаційну структуру, планування, процедури, процеси, ресурси та практичну діяльність, необхідні для розроблення, впровадження й реалізації екологічної політики та її подальшого вдосконалення. Концепція екологічного менеджменту являє собою систему принципів, підходів і положень, які визначають організацію природоохоронної діяльності на всіх ієрархічних рівнях – від окремого підприємства до глобального бізнес-середовища. Її основні положення базуються на розумінні того, що довгострокове економічне зростання неможливе без екологічної стійкості. Хоча природоохоронна діяльність потребує значних витрат, вона одночасно формує конкурентні переваги підприємства. Важливою умовою є наявність чіткої стратегії та організаційної структури, які інтегрують екологічну складову в усі напрями діяльності – від формування ідей та їх наукового обґрунтування до виробництва і просування продукції. Не менш значущою є постійна взаємодія з громадськістю, оскільки саме вона забезпечує соціально відповідальний характер підприємницької діяльності.

Отже, інтеграція екологічних ініціатив у бізнес-стратегію підприємств передбачає узгодження цілей сталого розвитку з цілями підприємства, його діяльністю та управлінськими процесами. Такий підхід забезпечує перетворення екологічної відповідальності з окремого напрямку діяльності на невід'ємний елемент довгострокового стратегічного розвитку бізнесу. Екологічна відповідальність бізнесу як складник корпоративної соціальної відповідальності може внести вклад у розв'язання екологічних проблем, що назрівають, та запобігти можливим конфліктам у відносинах бізнесу, суспільства і влади, забезпечити сприйняття вітчизняних товаровиробників на міжнародному рівні.

Список використаних джерел

1. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року. Розпорядження КМУ № 66-р від 24 січня 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-%D1%80#Text> (дата звернення: 12.05.2026).

Мисака Г.В.

*к.е.н., доцент, доцент кафедри обліку та аудиту,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка,
м. Київ, Україна*

Дерун І.А.

*к.е.н., доцент, доцент кафедри обліку та аудиту,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка,
м. Київ, Україна*

ВПЛИВ НАУКОВИХ ДОКТРИН НА ТРАНСФОРМАЦІЮ ПРАВОВОГО ПОЛЯ ЄС У СФЕРІ ЗВІТУВАННЯ ЗІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Одним із найдієвіших способів практичної реалізації парадигми економіки сталого розвитку виступає розробка та офіційне впровадження нормативно-правового регулювання екологосоціальних аспектів ведення бізнесу, включаючи систему звітності. Досвід ЄС, де з 2018 р. згідно Директиви 2014/95/EU компанії з середньою чисельністю працюючих не менше 500 осіб включають нефінансовий звіт до свого звіту з управління [1], свідчить лише про перші зрушення в перетворенні масштабної громадської ініціативи щодо добровільного розкриття інформації про корпоративну соціальну відповідальність бізнесу в системний інституційний механізм.

Однак сам по собі факт законодавчого закріплення обов'язку суб'єктів господарювання щодо оприлюднення нефінансової звітності виявився не в змозі розв'язати проблеми формування довіри до неї у ключових стейкхолдерів через відсутність механізмів оцінки та підтвердження якості її змісту, а також забезпечення порівнюваності звітних показників. Через це у січні 2023 р. було запроваджено Директиву 2022/2464/EU [2], згідно з якою нефінансову звітність

з 2025 р. замінила звітність зі сталого розвитку у статусі нової концепції стандартизації корпоративної звітності в рамках імплементації «The European Green Deal». При цьому вирішальне значення в ухваленні рішення про заміну нефінансової звітності на звітність зі сталого розвитку спричинила позиція критичної маси стейкхолдерів щодо базового поняття нефінансової інформації, яка сприймалася ними як дані, що не мають фінансової значущості [2]. Таким чином, має місце концептуальна перебудова усієї системи такої звітності з орієнтованої на зручність для суб'єкта звітування на стейкхолдероцентричну.

Однією з глибинних причин відмови від Директиви 2014/95/EU як ключового елемента підтримки просування нефінансової звітності в ЄС на користь Директиви 2022/2464/EU могла стати недостатня увага до сутнісних аспектів доктрин нефінансової звітності та звітності зі сталого розвитку, які розкриваються у наукових публікаціях. При цьому, хоча практика обов'язкового оприлюднення нефінансової звітності компаніями ЄС в рамках імплементації Директиви 2014/95/EU і стимулювала науковців до інтенсивнішої розробки даної проблематики, набагато відчутніший приріст досліджень після 2014 р. відбувся саме в сегменті звітності зі сталого розвитку [3], аніж нефінансової звітності [4]. На нашу думку, це може бути свідченням того, що потенціал наукової доктрини звітності зі сталого розвитку виявився потужнішим за нефінансову звітність в довгостроковій перспективі, а початкову недостатність наукового обґрунтування компенсувати в процесі практичної імплементації офіційної доктрини нефінансової звітності не вдалося, що стало критичним для її подальшого застосування як такої.

При цьому серед частини науковців побутувала думка про те, що звітність зі сталого розвитку є лише однією з ініціатив щодо нефінансової звітності, яка набула поширення завдяки використанню терміну «звітність зі сталого розвитку» у Порядку денному ООН щодо Цілей сталого розвитку у 2015 році [5]. Тоді як нефінансова звітність охоплює всю інформацію, що надається

стейкхолдерам, і яка не визначена стандартами бухгалтерського обліку або не вимірюється на їх основі [6] і включає такі форми звітності, як звітність щодо корпоративної соціальної відповідальності, звітність щодо Цілей сталого розвитку, звітність GRI та іншу [7].

Однак бібліометричні дослідження [3, 4] свідчать про те, запровадження Директиви 2014/95/EU забезпечило очевидний поштовх не стільки для досліджень нефінансової звітності, скільки для розвитку міждисциплінарних зв'язків тематики звітності зі сталого розвитку, публікацій з якої представлені майже за удвічі більшою кількістю галузей знань, аніж нефінансової звітності, а їх кількість від 2014 р. збільшилася у майже у вісім разів. Водночас одним з пояснень превалювання наукового доробку звітності зі сталого розвитку може бути поширення ідеї звітності зі сталого розвитку серед дослідників втричі більшої кількості країн [3], аніж ідеї нефінансової звітності, якою навіть після ухвалення Директиви 2014/95/EU цікавилися автори лише з 63% країн ЄС [4].

Визнання краху офіційної доктрини нефінансової звітності, яку було створено та імплементовано на рівні такого потужного політичного об'єднання країн як ЄС, автоматично породжує питання обґрунтованості її впровадження, важливим індикатором якої виступає рівень розвитку та популярність її наукової доктрини. Встановлення причин настільки швидкого морального застарівання та неефективності доктрини нефінансової звітності, за якою її подання європейськими компаніями, що становлять суспільний інтерес, де-факто не перевищить й семи років, також дозволить уникнути подібних помилок під час впровадження звітності зі сталого розвитку та підвищить шанси на її успішне практичне застосування у довготерміновій перспективі.

Підсумовуючи вищевикладене, вважаємо, що такого швидкого краху Директиви 2014/95/EU можна було б уникнути, якщо б під час її розробки було враховано наукові тренди в дослідженнях нефінансової звітності та звітності зі сталого розвитку. Також ситуація, що склалася з Директивами 2014/95/EU та

2022/2464/EU, ілюструє нежиттєздатність підходу до офіційного запровадження тих практик, яким не передують послідовне та систематичне обґрунтування їх наукових доктрин, тоді як розробка такого обґрунтування постфактум стає недоцільною через вже встановлені обмеження у вигляді ухвалених правових норм.

Список використаних джерел

1. Directive 2014/95/EU of the European Parliament and of the Council of 22 October 2014 amending Directive 2013/34/EU as regards disclosure of non-financial and diversity information by certain large undertakings and groups. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0095&from=EN>
2. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464>
3. Hyk V., Vysochan O., Vysochan O. Sustainability reporting trends: A systematic literature network analysis. *Comparative Economic Research. Central and Eastern Europe*. 2023. Vol. 26. No. 2. P. 7–31. URL: <https://doi.org/10.18778/1508-2008.26.10>
4. Mustafa Khan N. J., Mohd Ali H. Regulations on non-financial disclosure in corporate reporting: A thematic review. *Sustainability*. 2023. Vo. 15. No. 3. 2793. URL: <https://doi.org/10.3390/su15032793>
5. Raman R., Nair V. K., Shivdas A., Bhukya R., Viswanathan P. K., Subramaniam, N., Nedungadi P. Mapping sustainability reporting research with the UN's sustainable development goal. *Heliyon*. 2023. Vol. 9. No. 8. e18510. URL: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18510>
6. Eccles R. G., Krzus M. P. One report: Integrated reporting for a sustainable strategy. John Wiley & Sons, 2010.
7. Turzo T., Marzi G., Favino C., Terzani S. Non-financial reporting research and practice: Lessons from the last decade. *Journal of Cleaner Production*. 2022. Vol. 345. 131154. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.131154>

Мунтян І.В

аспірант кафедри підприємництва, обліку та фінансів
Херсонський державний аграрно-економічний університет
м. Кропивницький, Україна

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ САДІВНИЦТВА ТА ВИНОГРАДАРСТВА В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ

Садівництво та виноградарство є важливими складовими аграрного сектору України, які забезпечують продовольчу безпеку держави, формують експортний потенціал та сприяють розвитку сільських територій і зайнятості населення. В останні роки ці галузі зазнали суттєвих трансформацій під впливом економічної нестабільності, кліматичних викликів та особливо воєнних дій, що негативно вплинули на виробничу інфраструктуру, логістичні ланцюги та ринки збуту продукції. У зв'язку з цим актуальним є дослідження сучасних тенденцій розвитку садівництва та виноградарства, що дозволяє визначити напрями їх відновлення, адаптації та підвищення ефективності функціонування в умовах трансформації аграрного сектору України [4, с. 85].

Сучасний етап розвитку галузі характеризується значними структурними змінами. Спостерігається скорочення площ багаторічних насаджень у зонах активних бойових дій та їх поступове відновлення у більш безпечних регіонах. Водночас відбувається концентрація виробництва у великих аграрних підприємствах, які мають достатні фінансові та технологічні можливості для впровадження сучасних технологій і забезпечення стабільного збуту продукції. Також простежується чітка тенденція до переходу від традиційних технологій вирощування до інтенсивних садів і виноградників, що дозволяє суттєво підвищити урожайність, якість продукції та ефективність використання земельних ресурсів. Окремо варто відзначити зростання ролі спеціалізації господарств та оптимізації сортового складу насаджень. Важливим чинником,

що впливає на розвиток садівництва та виноградарства, є воєнний стан в Україні. Він спричинив руйнування частини виробничої інфраструктури, втрату частини багаторічних насаджень, ускладнення логістики та обмеження доступу до зовнішніх ринків. Крім того, кліматичні зміни також формують нові виклики для галузі, зокрема зміну температурного режиму, нерівномірність опадів та збільшення частоти посух. Це вимагає адаптації технологій вирощування та впровадження більш стійких сортів плодових культур і винограду [2, с. 130].

Однією з ключових сучасних тенденцій є активне впровадження інноваційних технологій у виробництво. Серед них: крапельне зрошення та системи точного поливу; використання сучасних високопродуктивних сортів і підщеп із підвищеною стійкістю до хвороб і кліматичних стресів; застосування цифрових технологій моніторингу стану насаджень; автоматизація процесів догляду та частково збору врожаю [1, с. 76]. Інноваційний розвиток сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню собівартості продукції та покращенню її якості, що є важливим фактором конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Садівництво та виноградарство в Україні поступово орієнтуються на експортні ринки, зокрема країн Європейського Союзу. Це зумовлює необхідність дотримання міжнародних стандартів якості, сертифікації продукції та підвищення рівня простежуваності виробництва [3, с. 10].

Водночас зростає роль переробної промисловості, яка дозволяє збільшити додану вартість продукції через виробництво соків, концентратів, виноматеріалів, сухофруктів та іншої продукції глибокої переробки. Також спостерігається тенденція до розвитку кооперації між малими та середніми виробниками, що дозволяє підвищити їхню конкурентоспроможність на ринку.

Перспективи розвитку садівництва та виноградарства в Україні пов'язані з такими ключовими напрямками: відновлення багаторічних насаджень у постраждалих регіонах; залучення інвестицій у закладання інтенсивних садів;

розширення площ органічного виробництва; розвиток сучасної переробної інфраструктури; цифровізація агровиробництва та впровадження систем точного землеробства. Особливе значення має державна підтримка, яка повинна бути спрямована на компенсацію витрат на закладання та догляд за багаторічними насадженнями, модернізацію матеріально-технічної бази, страхування ризиків агровиробництва та стимулювання експорту продукції.

Таким чином, сучасний розвиток садівництва та виноградарства в аграрному секторі України характеризується складними трансформаційними процесами, зумовленими як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. Незважаючи на негативний вплив воєнних дій та економічних викликів, галузь демонструє значний потенціал до відновлення та подальшого розвитку. Ключовими тенденціями залишаються інтенсифікація виробництва, впровадження інноваційних технологій, орієнтація на експортні ринки та розвиток переробної промисловості. Успішна реалізація цих напрямів потребує комплексної державної підтримки та активної участі аграрних підприємств у процесах модернізації.

Список використаних джерел:

1. Вдовенко С.А., Паламарчук І.І., Тарнавська К.П. Оцінка сортотіщепних комбінуваних яблуні в умовах Лісостепу правобережного України. *Сільське господарство та лісівництво*. 2023. № 1 (28). С. 74-96 DOI: 10.37128/2707-5826-2023-1-6
2. Основи адаптивних технологій вирощування яблуні в Україні. Монографія. За заг. ред. академіка Гриника І.В. Київ: ПП «Санспарель», 2020. 240 с. https://sad-institut.com.ua/ua/proponuemo/knigi/kniga_-osnovi-adaptivnih-tehnologiy-viroshchuva-v-ukrayini.html
3. Правдюк Н. Л., Кожухар В. В. Аналітичне забезпечення управління процесом реалізації продукції галузі садівництва. *Агросвіт*. 2021. № 4. С. 9-16. DOI: [10.32702/2306-6792.2021.4.9](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.4.9)
4. Слепцова Л.П. Стан розвитку садівництва в Україні. *Вісник аграрної науки*. 2025. Т. 103. № 11. С. 81-88 DOI: <https://doi.org/10.31073/agrovisnyk202511-08>

Нашкерська Г.В.

к.е.н., доцент кафедри обліку і аудиту

Львівський національний університет імені Івана Франка

м. Львів, Україна

ОБЛІК ВИТРАТ НА ПЕРЕМІЩЕННЯ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

Переміщення (релокація) бізнесу може здійснюватися з різних причин, найвагомішими з яких є територіальна віддаленість від головних ринків постачання активів і послуг, недостатня ємність локального ринку продажу готової продукції, товарів і послуг, що зумовлює завищення логістичних витрат підприємств, наявність значної кількості конкурентів за подібними видами діяльності, недостатня кількість працівників відповідної кваліфікації, високі витрати на оренду приміщень і обладнання тощо.

Глобальною причиною переміщення бізнесу є військові конфлікти, з якими українські підприємства зіткнулись ще у 2014 році під час агресивної і швидкої окупації росією низки територій. Підприємства, що знаходились на тимчасово окупованих територіях або були знищені або захоплені окупаційною владою і більшість з них працюють сьогодні на економіку росії.

Отриманий українським бізнесом негативний досвід знищення і захоплення підприємств визначив високий рівень готовності до релокації на більш безпечні території в Україні, а також за кордон під час повномасштабного вторгнення. Кількість переміщених підприємств у 2022 році була незначною, навіть нижчою показників довоєнного 2021 року. Проте фінансова допомога на переміщення підприємств, яка надається Європейським банком реконструкції та розвитку за підтримки Швейцарії та США в межах Фонду сприяння малому бізнесу ЄБРР збільшила кількість переміщених на території України підприємств із 840 у 2022 році до 8 345 станом на кінець серпня 2025 року [1].

Програма покриває витрати на транспортування обладнання, сировини та готової продукції; пакування, демонтаж, налаштування, ремонт, оренду та придбання обладнання; використання приміщень, включаючи один місяць оренди, інженерні або ремонтно-будівельні роботи у складських та виробничих приміщеннях в сумі до 30 000 євро [1]. Облік отриманого фінансування ведеться підприємствами відокремлено за передбаченими статтями витрат.

Великі і середні підприємства здійснюють релокацію за власні кошти або за рахунок інших джерел. Витрати на переміщення підприємства можуть бути значними та здійснюватися протягом тривалого часу, проте не капіталізуються у складі нематеріальних активів [2], а відображаються у складі прямих витрат на реструктуризацію, які також можуть включати продаж або припинення певного напрямку бізнесу, ліквідацію окремих структур управління та суттєву реорганізацію [3]. Крім прямих витрат на демонтування і транспортування основних засобів, запасів та інших активів підприємству необхідно здійснити нарахування забезпечення на виплати працівникам, які будуть звільнені у процесі переміщення підприємства, включаючи відрахування на соціальні заходи працівників (ССВ).

Для покриття витрат на переміщення підприємству доцільно сформувати забезпечення на реструктуризацію, яке може визнаватись за умови, що підприємство має затверджений план реструктуризації щодо діяльності, якої він стосується, встановлене місце такої діяльності, вартість і кількість ресурсів, які необхідно задіяти для її здійснення та визначена тривалість процесу реструктуризації. Таке забезпечення формується тільки в сумі очікуваних прямих витрат на реструктуризацію (переміщення) підприємства і не повинно включати витрати на здійснення операційної та іншої діяльності. Тривале вилучення активів з використання в діяльності під час переміщення може спричинити необхідність визнання втрати корисності [4].

Забезпечення на реструктуризацію нараховується підприємством у сумі прямих витрат, безпосередньо пов'язаних із демонтуванням необоротних активів, їх транспортуванням, перевезенням запасів, інших активів і працівників та відображається за теперішньою вартістю у випадку довгострокового характеру зобов'язань. Сформоване забезпечення не відноситься до податкових витрат, але фактично здійснені документально підтверджені витрати на переміщення підприємства зменшують об'єкт оподаткування податком на прибуток.

Список використаних джерел

1.Динаміка релокації підприємств у 2025 році. Дослідження Опендатабот.
URL: <https://business.diia.gov.ua/news/dynamika-relokatsii-pidpriemstv-u-2025-rotsi-doslidzhennia-opendatabot>

2. Нашкерська Г. Бізнес-модель та наміри керівництва як основа для відображення в обліку та оцінки активів підприємств. «Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти»: матеріали V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. (22-23 березня 2023 р.)
Ч. 1. Львів: ЛНУП, 2023. С. 376-377

3. Нашкерська Г.В. Відмінності у визнанні зобов'язань і забезпечень за національними та міжнародними стандартами бухгалтерського обліку. Розвиток обліку, аудиту та оподаткування в умовах інноваційної трансформації соціально-економічних систем : Матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції, Кропивницький, Україна, 5 грудня 2024 р. – Кропивницький : ЦНТУ, 2024. С. 192-193

4. Нашкерська Г.В. Проблемні засади визнання втрати корисності необоротних активів підприємств. Обліково-аналітичне забезпечення системи менеджменту підприємства : Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції, Львів, Україна, 10-11 жовтня 2024 р. Львів : Львівської політехніки, 2024. С. 100-101.

Недоренко С. О.

*здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня
Херсонський державний аграрно-економічний університет*

ЕКОНОМІЧНІ ІНСТРУМЕНТИ ВІДНОВЛЕННЯ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА НА ДЕОКУПОВАНИХ ТЕРИТОРІЯХ ПІВДНЯ УКРАЇНИ

Аграрний сектор традиційно є одним із ключових драйверів економічного розвитку України, забезпечуючи продовольчу безпеку держави, валютні надходження від експорту та зайнятість населення сільських територій. Проте повномасштабна військова агресія російської федерації завдала значних втрат аграрному виробництву, особливо на територіях Півдня України, які перебували під окупацією або знаходилися в зоні активних бойових дій. Руйнування виробничої інфраструктури, замінування сільськогосподарських угідь, втрата техніки, порушення логістичних ланцюгів та дефіцит фінансових ресурсів створили безпрецедентні виклики для функціонування аграрних підприємств.

Після деокупації територій перед державою та місцевими громадами постає складне завдання відновлення економічної активності та забезпечення сталого розвитку аграрного сектору. Відновлення сільськогосподарського виробництва має розглядатися не лише як процес відбудови зруйнованих об'єктів, але і як формування нової моделі розвитку, орієнтованої на підвищення конкурентоспроможності, інноваційності та стійкості аграрної економіки до зовнішніх ризиків.

Особливого значення набуває використання ефективних економічних інструментів, здатних забезпечити швидке відновлення виробничого потенціалу аграрних підприємств. Насамперед йдеться про фінансові механізми підтримки суб'єктів господарювання. В умовах обмеженого доступу до власних фінансових

ресурсів важливу роль відіграють державні програми компенсації збитків, пільгове кредитування, грантова підтримка та спеціальні механізми страхування воєнних ризиків.

Одним із найбільш дієвих інструментів є створення цільових фондів відновлення аграрного сектору деокупованих територій. Такі фонди можуть акумулювати ресурси державного бюджету, міжнародної технічної допомоги, фінансових організацій та приватних інвесторів. Їх функціонування сприятиме оперативному фінансуванню заходів із розмінування земель, відновлення меліоративних систем, реконструкції виробничих потужностей та закупівлі сільськогосподарської техніки.

Важливим напрямом економічного відновлення є залучення інвестицій. Для активізації інвестиційних процесів доцільним є впровадження спеціальних економічних режимів на деокупованих територіях, які передбачатимуть податкові стимули, компенсацію частини інвестиційних витрат та гарантії захисту капіталу. Формування сприятливого інвестиційного клімату дозволить залучити як внутрішніх, так і міжнародних інвесторів до реалізації проєктів модернізації аграрного виробництва.

Не менш важливим інструментом є розвиток механізмів державно-приватного партнерства. Реалізація інфраструктурних проєктів у сфері логістики, зберігання та переробки сільськогосподарської продукції потребує значних фінансових ресурсів, які можуть бути забезпечені через співпрацю держави та бізнесу. Такий підхід сприятиме відновленню виробничих ланцюгів та підвищенню доданої вартості аграрної продукції.

Особливої уваги потребує відновлення систем зрошення, які є критично важливими для аграрного виробництва Півдня України. Руйнування гідротехнічної інфраструктури та наслідки підриву Каховської ГЕС суттєво погіршили можливості ведення сільського господарства у регіоні. Тому одним із пріоритетних напрямів державної політики має стати фінансування

реконструкції та модернізації меліоративних систем із залученням міжнародних фінансових інституцій.

В умовах післявоєнного відновлення важливого значення набуває підтримка малого та середнього аграрного бізнесу. Саме фермерські господарства забезпечують зайнятість населення та формують основу економічної стабільності сільських територій. Для їх підтримки доцільним є розширення програм мікрокредитування, грантового фінансування та компенсації витрат на придбання матеріально-технічних ресурсів.

Сучасні виклики вимагають активного впровадження інноваційних інструментів розвитку аграрного сектору. Цифровізація аграрного виробництва, використання технологій точного землеробства, дистанційного моніторингу земель та автоматизованих систем управління виробництвом сприятимуть підвищенню ефективності використання ресурсів та конкурентоспроможності підприємств. У цьому контексті важливо забезпечити доступ аграріїв до сучасних технологій та відповідних освітніх програм.

Окремим напрямом відновлення повинно стати формування ефективної системи управління земельними ресурсами. Проведення інвентаризації земель, відновлення кадастрової інформації, оцінка стану ґрунтів та впровадження механізмів екологічного моніторингу є необхідними умовами для забезпечення раціонального використання земельних ресурсів деокупованих територій.

Суттєву роль у післявоєнному відновленні відіграватимуть міжнародні організації та донорські інституції. Співпраця з міжнародними фінансовими організаціями дозволить забезпечити доступ до додаткових фінансових ресурсів, сучасних технологій та передового досвіду реалізації програм економічного відновлення. Водночас важливою умовою ефективності таких програм є координація дій державних органів, місцевого самоврядування, бізнесу та громадянського суспільства.

Таким чином, відновлення аграрного виробництва на деокупованих територіях Півдня України потребує комплексного використання економічних інструментів, які охоплюють фінансову підтримку, інвестиційне стимулювання, розвиток інфраструктури, впровадження інновацій та інституційне забезпечення. Реалізація зазначених заходів сприятиме не лише відновленню довоєнних обсягів виробництва, але й формуванню сучасної конкурентоспроможної моделі розвитку аграрного сектору, здатної забезпечити економічне зростання регіону та зміцнення продовольчої безпеки України.

Список використаних джерел

1. Стратегія відновлення України: аналітичні матеріали щодо розвитку аграрного сектору. Київ, 2024.
2. Саблук П.Т. Економіка аграрного виробництва. Київ: ННЦ ІАЕ, 2021.
3. Лупенко Ю.О. Розвиток аграрного сектору економіки України в умовах воєнних викликів. Економіка АПК. 2024. № 2.
4. FAO. Ukraine Agricultural Recovery and Resilience Plan. Rome, 2024.
5. OECD. Rebuilding Ukraine: Agricultural Sector Recovery. Paris, 2024.
6. Петренко, В. С., Карнаушенко, А. С., & Мельникова, К. В. (2025). Інвестиційні моделі підтримки циркулярної трансформації деокупованих територій. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, (19). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-19-05-01>
7. Карнаушенко, А. С., & Петренко, В. С. (2025). Економічний потенціал військового туризму як каталізатор регіонального розвитку та повоєнної відбудови України у контексті цілей сталого розвитку. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, (18). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-18-05-01>

8. Карнаушенко, А. С., Петренко, В. С. ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ ДЛЯ ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ ПОСТКОНФЛІКТНИХ РЕГІОНІВ: ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ Економічний простір, 2024, 193. с. 66-73
<https://doi.org/10.30838/EP.193.66-73>

9. Карнаушенко А.С., Гребенюк Н.В., Петренко В.С. Агропромислова інтеграція - важливий чинник інвестиційної привабливості сільського господарства. Вісник ХНТУ. 3 (82). 2022.
<https://dspace.ksaeu.kherson.ua/handle/123456789/8426> DOI:
<https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.3.26>

Нечитайло В.В.

*к.е.н., старша дослідниця, провідна наукова співробітниця
відділу інвестиційного та матеріально-технічного забезпечення
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки» НААН України
м. Київ, Україна*

ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ АГРАРНОЇ ЛОГІСТИКИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

У сучасних умовах економічної нестабільності та воєнних викликів для України аграрна логістика набуває стратегічного значення, оскільки впливає на експортний потенціал держави, продовольчу безпеку та стабільність аграрного ринку. Ефективно організована логістична система сприяє швидкому реагуванню на зміни ринкової кон'юнктури та забезпечує стійкість аграрного сектору. Продукція аграріїв виступає одним із небагатьох драйверів економічного зростання за умов воєнного стану забезпечуючи підтримку зайнятості в регіонах держави. Її перевезення від виробників до елеваторів, переробних підприємств та портових терміналів здійснюються в Україні переважно залізничним, автомобільним та річковим транспортом.

Здорожчання залізничної агрологістики автоматично знижує конкурентоспроможність української продукції на зовнішніх ринках і прискорює модальний перехід зерна та інших вантажів з колії на автотранспорт [1]. У 2020-2021 рр. вантажообіг автомобільного транспорту становив відповідно 24% і 26% від обсягів залізничних перевезень, тоді як у 2022 р. його частка зросла до 50%, що зумовлено блокуванням українських портів. Після часткового відновлення їх роботи цей показник знизився до 34% у 2024 р. та 39% у січні-вересні 2025 р., що на 10-15% перевищує довоєнний рівень.

Конкурентна ситуація на ринку вантажних перевезень змінюється не на користь залізниці, тоді як автотранспорт активно перехоплює її вантажну базу.

Крім того, близько 30% ринку автоперевезень перебуває у тіні і не враховується у статистиці. Автотранспорт витісняє з ринку залізничний, в умовах загального зниження обсягів вантажоперевезень в Україні на 12,6%. Отже, у разі різкого підвищення залізничних тарифів очікується подальший перерозподіл вантажопотоків на користь автомобільного транспорту [1].

У 2025 р. обсяг перевезення зернових вантажів залізницею склав 28,9 млн т, що на 27,2% (або на 10,8 млн т) менше порівняно з 2024 р., коли було транспортовано 39,7 млн т зерна [2].

Станом на кінець 2025 року спостерігалось зниження цін на українське зерно через загострення конкуренції на зовнішніх ринках та тимчасове призупинення продажів аграріями. Збір урожаю кукурудзи у 2025 р. затримався майже на місяць, що обмежило експортні поставки восени.

Аграрна логістика забезпечує функціонування елеваторів, складських комплексів, транспортних мереж, які необхідні для постачання сировини підприємствам харчової галузі. У 2025 р. загальна потужність одночасного зберігання діючих зерноскладів в Україні становить близько 52,9 млн т, що приблизно на 3,7 млн т менше порівняно з початком 2022 р. [3].

У 2025 р. українські морські порти перевалили 82,2 млн т вантажів, що на 15 млн т (15,5%) менше порівняно з 2024 р., та майже вдвічі поступається показнику 2021 року до початку повномасштабного російського вторгнення. Основним чинником зниження загального обсягу перевалки стало скорочення експорту зернових з 60,3 млн т у 2024 р. до 40,4 млн т у 2025 році [4].

У 2024-2025 рр. в Україні найприбутковішими агропродукцією залишаються олійні культури, тоді як зернові часто перебувають на межі збитковості через проблеми логістики. Соняшникова олія продовжує бути найприбутковішим продуктом аграрного експорту з валютною виручкою, що становила 4,4 млрд дол. США у 2024 році [5].

В умовах воєнної нестабільності аграрні підприємства та експортери змушені адаптувати свою діяльність до нових викликів, здійснюючи господарську діяльність в умовах підвищеної невизначеності та ризиків. Разом з тим, існують передумови для підтримання поточних обсягів торгівлі продовольчою продукцією та збереження позицій України серед провідних світових експортерів, незважаючи на вплив складних супровідних чинників.

Список використаних джерел

1. Проблеми підвищення тарифів. URL: [https://komprompol.rada.gov.ua
› documents](https://komprompol.rada.gov.ua/documents) (дата звернення: 24.03.2026).
2. "Укрзалізниця" зменшила перевезення зерна на 27% в 2025 році. URL: https://cfts.org.ua/news/2026/01/08/ukrzaloznitsya_zmenshila_perevezennya_zerna_na_27_v_2025_rotsi_85499 (дата звернення: 25.03.2026).
3. Рейтинг елеваторних потужностей по областях 2025. URL: <https://elevatorist.com/rating/rejting-elevatornih-potujnostey-po-oblastyah-2025> (дата звернення: 23.03.2026).
4. Вантажообіг українських портів 2025: ключові тенденції. URL: https://cfts.org.ua/infographics/vantazhoobig_ukranskikh_portiv_2025_klyuchovi_tendentsi (дата звернення: 25.03.2026).
5. Опубліковано рейтинг найприбутковіших агропродуктів України. URL: <https://agronews.ua/news/opublikovano-rejtyng-najprybutkovishyh-agroproduktiv-ukrayiny/> (дата звернення: (дата звернення: 24.03.2026)).

Новак У.П.

к.е.н., доцент кафедри обліку, фінансів та готельно-ресторанної справи

Національний лісотехнічний університет України

м. Львів, Україна

Бучко О.В.

здобувач вищої освіти

спеціальності «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»

Національний лісотехнічний університет України

м. Львів, Україна

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЦИФРОВОГО БАНКІНГУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Сучасний розвиток фінансового ринку України супроводжується активною цифровізацією банківської діяльності, поширенням фінансових технологій (FinTech) та зміною підходів до надання банківських послуг. Особливо інтенсивно процеси трансформації цифрового банкінгу проявилися в умовах повномасштабної війни, коли дистанційні фінансові сервіси стали необхідною умовою забезпечення безперервності функціонування банківської системи та доступу населення до фінансових послуг. Як наслідок цифровий банкінг в Україні перетворився на інструмент оптимізації банківських операцій та важливий чинник фінансової стійкості держави.

Цифровий банкінг в Україні розвивається під впливом декількох чинників: зростання популярності мобільних застосунків, розвитку безготівкових розрахунків, удосконалення систем дистанційної ідентифікації клієнтів, розвитку платіжної інфраструктури та активного впровадження FinTech-рішень банківськими установами. Значну роль у цих процесах відіграє Національний

банк України, який забезпечує розвиток цифрової платіжної інфраструктури та підтримує політику поширення безготівкових розрахунків [3].

Однією з основних тенденцій останніх років стало стрімке зростання обсягів безготівкових операцій та поширення платіжних карток у структурі роздрібних платежів населення [3, 5]. За даними Національного банку України [3], у 2025 році частка безготівкових операцій із використанням платіжних карток за кількістю становила 95,5%, а за сумою – 65,4% від загального обсягу карткових операцій. Водночас кількість безготівкових операцій перевищила 9 млрд транзакцій, що свідчить про високий рівень адаптації населення до цифрових фінансових сервісів.

Важливим етапом трансформації банківської системи стало поширення мобільного банкінгу. Банківські мобільні застосунки сьогодні виконують функції повноцінних фінансових платформ, що дають змогу здійснювати платежі, перекази, депозитні та кредитні операції, інвестування, оплату комунальних послуг, придбання військових облігацій тощо. Особливого поширення набули цифрові банки, діяльність яких базується переважно на дистанційному обслуговуванні клієнтів.

На думку дослідників [4], цифровізація банківських послуг сприяє підвищенню доступності фінансових сервісів, зниженню транзакційних витрат та покращенню якості обслуговування клієнтів. Окрім того, розвиток фінансових технологій стимулює конкуренцію між банками та небанківськими фінансовими установами, що сприяє активнішому впровадженню інноваційних продуктів.

Одним із основних напрямів трансформації цифрового банкінгу є використання технологій штучного інтелекту та аналізу великих масивів даних (Big Data). Банки використовують алгоритми машинного навчання для оцінки кредитоспроможності клієнтів, персоналізації фінансових продуктів, виявлення шахрайських операцій та автоматизації процесів обслуговування. Поширення

отримують інтелектуальні чат-боти та віртуальні помічники, які забезпечують цілодобову комунікацію з клієнтами [2].

Використання штучного інтелекту у фінансовій сфері супроводжується певними ризиками. Зокрема, існує проблема алгоритмічної упередженості, коли автоматизовані системи можуть формувати дискримінаційні рішення щодо окремих груп клієнтів. Використання великих масивів персональних даних актуалізує питання кібербезпеки та захисту інформації. З огляду на це, особливого значення набуває формування ефективної системи регулювання цифрових фінансових послуг та забезпечення кіберстійкості банківської системи [1].

Суттєвий вплив на трансформацію цифрового банкінгу має розвиток концепції відкритого банкінгу (Open Banking), яка передбачає обмін фінансовими даними між банками та іншими учасниками фінансового ринку через спеціальні програмні інтерфейси (API). Відкритий банкінг створює передумови для формування інтегрованих фінансових екосистем та розширення спектра цифрових послуг для клієнтів [2].

У сучасних умовах українські банки також активно впроваджують біометричні технології та цифрову ідентифікацію клієнтів. Значним досягненням України стало впровадження цифрових документів через застосунок «Дія», що суттєво спростило процедури дистанційного відкриття рахунків та отримання банківських послуг. Це дало змогу забезпечити безперервність доступу до фінансових сервісів навіть в умовах воєнного стану.

Разом із позитивними тенденціями трансформація цифрового банкінгу супроводжується певними викликами. Однією з проблем залишається цифровий розрив між різними групами населення, зокрема між молодшими та старшими поколіннями. Частина населення все ще має обмежений доступ до цифрових технологій або недостатній рівень цифрової грамотності. Зростання обсягів

цифрових фінансових операцій підвищує також ризики кібершахрайства та несанкціонованого доступу до персональних даних.

Дослідники наголошують, що розвиток фінансових технологій змінює традиційні підходи до функціонування банківської системи. Банки поступово трансформуються з класичних фінансових посередників у цифрові екосистеми, які поєднують фінансові, інформаційні та сервісні функції. [1]. Це сприяє формуванню нової моделі взаємодії між банком і клієнтом, заснованої на персоналізації послуг, швидкості обслуговування та використанні цифрових платформ.

Таким чином, цифровий банкінг в Україні перебуває на етапі активної трансформації під впливом розвитку фінансових технологій. Поширення мобільного банкінгу, безготівкових розрахунків, штучного інтелекту, біометричних технологій та відкритого банкінгу сприяє формуванню сучасної цифрової фінансової екосистеми. Водночас подальший розвиток цифрового банкінгу потребує посилення кібербезпеки, удосконалення регуляторного середовища та підвищення рівня цифрової грамотності населення. У перспективі цифровізація банківської діяльності залишатиметься одним із важливих чинників розвитку фінансового ринку України та підвищення конкурентоспроможності банківської системи.

Список використаних джерел

1. Вергелюк Ю.Ю., Ганцяк М.О., Фомов Д.О. Цифрова трансформація банківської системи: глобальні орієнтири для України. *Фінанси України*. 2025. №3. С.45-57.
2. В'язовий С. Fintech в Україні: шлях до інноваційного майбутнього безготівкових розрахунків. *Економіка та суспільство*. 2023. №54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-36> (дата звернення: 18.05.2026)

3. Національний банк України. Операції з платіжними картками у 2025 році: більшість – безготівкові. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/operatsiyi-z-platijnimi-kartkami-u-2025-rotsi-bilshist--bezgotivkovi?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 20.05.2026).
4. Худолій Ю. С., Глушко А. В. The impact of innovation and fintech on the banking business. *ScienceRise*. 2023. № 3. С. 41-50.
5. Шушкова Ю. Назаркевич І., Білас Д. Аналіз основних тенденцій розвитку ринку платіжних карток в Україні. *Фінансовий простір*. 2025. №3 (57). С. 85-96.

Оглобліна В.О.

к.е.н., доцент, доцент кафедри
інформаційної економіки, підприємництва та фінансів,
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні ЗНУ
м.Запоріжжя, Україна

ОБЛІКОВО-ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ СТАНОВЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ

За даними досліджень міжнародних інституцій розвиток технологій в світі відбувається за експонентою, а це означає, що з кожним роком кількість змін, які відбуваються в одиницю часу постійно зростає. Тому бізнесу, щоб жити, треба встигати адаптуватися, експериментувати з новими підходами, світовими моделями й обліково-фінансовими механізмами. Використання зарубіжного досвіду щодо викликів глобалізації з якими стикається Європейський Союз в контексті моделювання зв'язку фінансової інтеграція в економічне зростання та застосовування існуючої практики дії обліково-фінансових механізмів, де визначені ефекти співпраці між відділами внутрішнього аудиту та фінансовими справами, законодавства та стандартів ЄС, є основою для переосмислення в Україні державної бюджетно-фінансової політики, в контексті забезпечення і захисту працюючого бізнесу задля формування найбільш ефективних механізмів регулювання та зростання національної економіки.

Обліково-фінансове та управлінське забезпечення бізнесу – це формування комплексної системи збору, аналізу та інтерпретації даних про фінансово-господарський стан підприємства. Головна мета такого забезпечення – **мінімізація ризиків та оперативне прийняття ефективних рішень**, що базується на правильній інтеграції фінансового та управлінського обліку. Особливого значення набуває обліково-фінансове та управлінське забезпечення бізнесу в контексті становлення **інноваційної економіки**, коли відбувається

перехід від сировинної моделі до господарювання, де головним рушієм росту виступають знання, інтелектуальний капітал, постійний технологічний розвиток та генерація нових ідей.

Головними складовими обліково-фінансового забезпечення бізнесу є:

- інноваційне фінансування (залучення венчурного капіталу, бізнес-ангелів, грантових коштів, краудфандингу та використання власних прибутків підприємства);
- управлінський облік (сегментація витрат за кожним інноваційним проєктом для оцінки їхньої рентабельності та коригування бюджетів у реальному часі);
- капіталізація нематеріальних активів (правильне відображення в балансі патентів, ліцензій, ноу-хау, програмного забезпечення та прав інтелектуальної власності);
- податкове планування (використання пільг та спеціальних податкових режимів).

Розвиток сучасних цифрових технологій, а саме інформаційних систем, програмного забезпечення, математичного моделювання, модернізація систем управління економічними процесами вносить свої корективи у теорію і практику обліково-фінансової діяльності суб'єктів господарювання. Наразі робочі місця фахівців з фінансів та обліку є автоматизовані, що, звичайно, спрощує збір, опис, зберігання та обробку інформації. Але цифровізація економіки не зосереджується лише на цьому. Змінюються і вимоги до фахівців обліку та фінансів, які повинні мати навички оцінювати, аналізувати й узагальнювати отриману інформацію з єдиного інформаційного простору, а також приймати певні рішення відповідно до своїх посадових обов'язків.

Суб'єкти господарювання повинні розробляти стратегії управління ризиками та покращувати механізми контролю, щоб мінімізувати можливі негативні наслідки глобальних викликів. Крім того, трансформація обліково-

фінансового забезпечення взаємодії суб'єктів господарювання в умовах глобальних викликів може спричинити зміну правил регулювання та законодавства, моделей фінансування та інвестування. Трансформація обліково-фінансового забезпечення взаємодії суб'єктів господарювання в контексті становлення інноваційної економіки може призвести до різних наслідків.

До позитивних наслідків можна віднести: 1. Спрощення процесів обліку та звітності. В умовах глобальних викликів потрібна більш оперативна і точна інформація, тому спрощення системи обліку та звітності може скоротити витрати часу та підвищити ефективність діяльності суб'єктів господарювання. 2. Розвиток нових фінансових інструментів. Глобальні виклики потребують постійного розвитку та вдосконалення фінансових інструментів, що може спричинити створення нових можливостей для фінансування діяльності суб'єктів господарювання. 3. Зміцнення позицій на світовому ринку. Суб'єкти господарювання, які можуть швидко та точно адаптуватися до глобальних викликів, можуть зміцнити свої позиції на світовому ринку та отримати конкурентну перевагу.

Негативними наслідками є: 1. Збільшення ризиків. Глобальні виклики можуть призвести до нестабільності на фінансових ринках, що збільшує ризики для суб'єктів господарювання. Можливі зміни податкового законодавства та інших правил, що також може підвищити ризики для бізнесу. 2. Обмеження доступу до фінансування. Деякі фінансові інструменти можуть стати недоступними в умовах глобальних викликів, що може призвести до обмеження фінансового доступу для суб'єктів господарювання. 3. Збільшення конкуренції. Глобальні виклики можуть призвести до збільшення конкуренції на світовому ринку, що може вплинути на прибутковість суб'єктів господарювання.

Таким чином, становлення та розвиток інноваційної економіки доцільно вбачати в якості головного стратегічного орієнтиру розвитку України в сучасних умовах. Поступ у напрямку формування подібного стану економіки в країні

визначатиме можливості фактичного покращення існуючого стану мезо- та мікрорівня економіки, шляхом впровадження певних новітніх, кращих ніж існуючі, рішень, технологій, ідей в певній сфері діяльності (економіці, обліку, фінансах, управлінні тощо).

Обліково-фінансове та управлінське забезпечення бізнесу в контексті становлення інноваційної економіки сприяють прискоренню обробки даних, підвищують прозорість звітності та оптимізують управління обліковими операціями завдяки використанню таких інструментів, як хмарні платформи, штучний інтелект і блокчейн. Упровадження цих технологій дає змогу мінімізувати помилки через автоматизацію рутинних процесів, що забезпечує високий рівень відповідності міжнародним стандартам звітності.

Список використаних джерел

1. Sergiy Tsviliy, Denys Mykhailiyk, Viktoriia Ogloblina, Darya Gurova, Olga Korniienko. The Mechanism of Activation of Investment Potential in the Post-Conflict Period of Development of the Tourism Industry. QUBAHAN ACADEMIC JOURNAL VOL.4, № 3, August 2024, 176 – 195.
2. Кукіна Н.В., Оглобліна В.О., Ткаченко Є.Ю. Формування системи управління ризиками підприємства. *Збірник наукових праць ТДАУ ім. Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2024. № 4 (53). С. 102-108
3. Голомб В.В., Оглобліна В.О. Підприємницька діяльність в Україні під час війни: особливості та проблеми. *Інфраструктура ринку*. 2023. № 72. С.66-71.
4. Метеленко Н.Г., Дятлова Ю.В., Оглобліна В.О., Попова А.О., Сіліна І.В., Сумма В.С., Полусмяк Л.Л. Сталий розвиток фінансової системи та бізнесу в контексті повномасштабної війни та повоєнного відновлення. *Екологічний менеджмент у системі цифрових інновацій сталого розвитку: стратегії для зеленої економіки, металургії та бізнесу* : монографія за науковою редакцією д.філософ.н., проф В.Г.Воронкової, д.е.н., проф. Н.Г.Метеленко. – Львів-Торунь: Liha-Pres, 2025. 742с. С. 278-343.

Онищенко О.В.

к.е.н., доцент кафедри обліку і фінансів

Дроздов А.В.

здобувач вищої освіти,

Кременчуцький національний університет імені Михайла

Остроградського,

м. Кременчук, Україна

ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ В УМОВАХ ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОЇ SMART-ЕКОНОМІКИ

Дебіторська заборгованість у цифровій парадигмі smart-економіки набуває якісно нового змісту, перетворюючись із традиційного облікового показника на стратегічний цифровий актив, що інтегрується у комплексну систему управління фінансовими потоками підприємства. Умови цифрової трансформації, зростання ролі даних та інтелектуальних технологій формують нову логіку управління дебіторами, у якій ключовими стають швидкість обробки інформації, прозорість транзакцій, автоматизація процесів та здатність до прогнозування ризиків у режимі реального часу [1]. Smart-економіка, що базується на принципах мережовості, саморегуляції, адаптивності та високого рівня цифрової інтеграції, вимагає від підприємств переходу до проактивних моделей управління дебіторською заборгованістю, де домінують аналітика даних, штучний інтелект, блокчейн-технології та цифрові фінансові інструменти.

Управління дебіторською заборгованістю в умовах цифровізації повинно ґрунтуватися на наскрізній автоматизації бізнес-процесів, що забезпечується впровадженням ERP-, CRM- та BPM-систем. Ці платформи створюють єдиний

інформаційний простір, у якому всі операції – від формування замовлення до надходження оплати – відбуваються у цифровому форматі з мінімальним втручанням людини. Автоматизовані алгоритми контролюють строки виконання зобов'язань, формують нагадування, здійснюють звірку розрахунків, генерують аналітичні звіти та виявляють аномалії у поведінці контрагентів. Завдяки цьому підприємство отримує можливість оперативно реагувати на ризики прострочення, оптимізувати кредитну політику та підвищувати оборотність капіталу.

Особливе значення у smart-економіці набуває використання штучного інтелекту та машинного навчання для прогнозування платіжної дисципліни та оцінки ризиків. AI-моделі аналізують великі масиви структурованих і неструктурованих даних: історію взаєморозрахунків, поведінкові патерни контрагентів, галузеві тренди, макроекономічні індикатори, сезонні коливання попиту. На основі цих даних формуються динамічні скорингові профілі, що дозволяють підприємству персоналізувати умови комерційного кредитування, визначати оптимальні ліміти та строки відстрочки платежів, прогнозувати ймовірність дефолту та розробляти індивідуальні стратегії роботи з дебіторами [2, 3]. Таким чином, управління дебіторською заборгованістю переходить від реактивної моделі, орієнтованої на фіксацію фактів, до проактивної, що передбачає попередження ризиків і формування стійких фінансових потоків.

Важливою складовою цифрової парадигми є застосування блокчейн-технологій та smart-контрактів, які забезпечують прозорість, незмінність і простежуваність операцій. Smart-контракти автоматично виконують умови угод, включаючи нарахування штрафних санкцій, відсотків за прострочення, блокування доступу до послуг або товарів у разі невиконання зобов'язань. Це мінімізує ризики маніпуляцій, зменшує транзакційні витрати та прискорює оборот капіталу. Блокчейн також створює можливості для токенизації

дебіторської заборгованості, що відкриває нові механізми її монетизації та залучення інвесторів через цифрові фінансові платформи.

У smart-економіці дані стають ключовим ресурсом управління дебіторською заборгованістю. Інтеграція внутрішніх даних підприємства з відкритими державними реєстрами, банківськими API, платформами відкритих фінансів (Open Banking) та зовнішніми аналітичними сервісами формує багатовимірну систему оцінки платоспроможності контрагентів. Це дозволяє підприємствам приймати обґрунтовані рішення щодо умов співпраці, швидко ідентифікувати ризикових клієнтів, формувати портфель дебіторської заборгованості з оптимальним рівнем ризику та забезпечувати стабільність грошових потоків.

Цифрові фінансові інструменти, такі як електронний факторинг, онлайн-форфейтинг, платформи управління оборотним капіталом, забезпечують підприємствам можливість швидкої конвертації дебіторської заборгованості у ліквідність. Завдяки автоматизованим процедурам оцінки ризиків та цифровій ідентифікації контрагентів такі інструменти стають доступними навіть для малого та середнього бізнесу, що сприяє підвищенню фінансової стійкості та конкурентоспроможності [3].

Аналітика в реальному часі є фундаментом smart-управління дебіторською заборгованістю. Використання цифрових панелей моніторингу (dashboards) дозволяє відстежувати стан розрахунків, прогнозувати грошові потоки, виявляти відхилення та оцінювати вплив дебіторської заборгованості на фінансову стійкість підприємства. Інтеграція з цифровими двійниками бізнес-процесів забезпечує можливість моделювання сценаріїв, аналізу чутливості та оптимізації управлінських рішень.

У результаті цифрової трансформації змінюється і роль бухгалтера та фінансового аналітика: від виконавця рутинних операцій вони переходять до функцій стратегічного аналітика, менеджера ризиків та архітектора фінансових

рішень. Ключовими компетентностями стають робота з великими даними, цифрова аналітика, використання AI-інструментів, розуміння цифрових платформ та фінансових технологій.

Отже, у цифровій парадигмі smart-економіки дебіторська заборгованість виступає не лише показником фінансового стану, а й індикатором цифрової зрілості підприємства. Високий рівень автоматизації, прозорості та аналітичної підтримки процесів управління дебіторами забезпечує підприємству стійкість, адаптивність та здатність до швидкого реагування на зміни ринкового середовища. Таким чином, управління дебіторською заборгованістю стає ключовим елементом формування інтелектуальної, гнучкої та конкурентоспроможної бізнес-моделі у smart-економіці.

Список використаних джерел

1. Приймак Н. Адаптація обліку та аудиту до викликів цифрової економіки: вплив штучного інтелекту. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. Vol. 10, № 10. P. 500–515. DOI: 10.58423/2786-6742/2025-10-500-515.
2. Deloitte. Agentic AI in audit: Transforming audit through intelligent automation. 2024. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/services/audit-assurance/blogs/accounting-finance/agentic-ai-in-audit.html> (дата звернення: 21.04.2026).
3. Bobro N., Lisova R., Parfentieva O., Dmytrovska V., Kyrylenko S. Digital transformation for cost optimisation and sustainable business operations. *European Journal of Sustainable Development*. 2025. Vol. 14, no. 2. P. 158. DOI: <https://doi.org/10.14207/ejsd.2025.v14n2p158>

Онищенко О.В.

к.е.н., доцент,

доцент кафедри обліку і фінансів

Кулинич К.С.

здобувач вищої освіти,

Кременчуцький національний університет імені Михайла

Остроградського,

м. Кременчук, Україна

ОСОБЛИВОСТІ ОБЛІКУ ЗОБОВ'ЯЗАНЬ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

Формування цифрової парадигми smart-економіки докорінно змінює традиційні підходи до організації бухгалтерського обліку зобов'язань, трансформуючи його з ретроспективної системи фіксації боргових відносин у динамічну, інтегровану та аналітично орієнтовану інформаційну платформу. У цифровому середовищі зобов'язання перестають бути статичним об'єктом обліку; вони набувають властивостей керованого цифрового процесу, що забезпечує безперервний моніторинг ризиків, ліквідності, платоспроможності.

У smar-економіці облік зобов'язань базується на автоматизованому зборі, обробці та передачі даних у режимі реального часу. ERP-системи, електронний документообіг, цифрові платформи, хмарні сервіси та XBRL-звітність забезпечують наскрізну інтеграцію інформаційних потоків, мінімізують вплив людського фактора та підвищують точність і оперативність контролю розрахунків із кредиторами, постачальниками, працівниками, бюджетом і фінансовими установами. Автоматизовані алгоритми дозволяють своєчасно відстежувати строки погашення зобов'язань, умови договорів, процентні ставки,

штрафні санкції та забезпечення, а також забезпечують автоматичне оновлення аналітичних реєстрів. У результаті облікова система перетворюється на інструмент оперативного управління фінансовими потоками, що здатний підтримувати прийняття стратегічних рішень.

Цифрова трансформація формує нову облікову парадигму, у межах якої зростає значення машинозчитуваних даних, інтегрованих інформаційних потоків і безперервного аудиторського сліду. Для обліку зобов'язань це означає перехід до більш точного, детального та контекстуально насиченого відображення боргових операцій. Цифрові системи дозволяють фіксувати не лише факт виникнення зобов'язання, а й повний набір параметрів, що визначають його економічну сутність: умови виконання, часові обмеження, ризикові характеристики, взаємозв'язки з іншими фінансовими інструментами. У smart-економіці зобов'язання розглядаються як елемент цифрової фінансової екосистеми, у якій важливими стають вбудовані правила виконання, цифрові підписи, смарт-контракти та автоматизований контроль дотримання умов угод.

Використання смарт-контрактів і блокчейн-технологій відкриває нові можливості для підвищення прозорості, достовірності та незмінності даних про зобов'язання. Смарт-контракти забезпечують автоматичне виконання умов договорів, включаючи нарахування штрафних санкцій. Блокчейн створює єдиний, незмінний реєстр боргових операцій, що знижує ризики маніпуляцій, підвищує довіру між контрагентами та скорочує транзакційні витрати. Це особливо важливо для підприємств, що працюють у високотехнологічних секторах, електронній комерції та платформних бізнес-моделях, де швидкість і точність обробки зобов'язань є критичними.

Поєднання обліку зобов'язань із цифровими рішеннями формує нову архітектуру фінансово-облікових систем, у якій боргові операції перестають бути статичними записами й перетворюються на елементи інтегрованих цифрових процесів. Сучасні технології забезпечують не лише автоматизацію

рутинних процедур, а й створюють умови для глибокої аналітики, прогнозування ризиків, підвищення прозорості та формування нових моделей взаємодії між контрагентами. У такому середовищі облік зобов'язань стає частиною ширшої цифрової екосистеми, що охоплює ERP-платформи, блокчейн-мережі, смарт-контракти, хмарні сервіси, API-інтеграції та інструменти штучного інтелекту.

Одним із ключових напрямів цифровізації є впровадження ERP-систем, які забезпечують наскрізний облік зобов'язань – від моменту укладення договору до його повного виконання. Такі системи автоматично фіксують строки погашення, умови оплати, штрафні санкції, забезпечення, а також формують нагадування та тригери ризику. Наприклад, у SAP S/4HANA або Microsoft Dynamics 365 модулі Accounts Payable та Accounts Receivable інтегруються з контрактами, логістикою, бюджетуванням і казначейством, що дозволяє відстежувати зобов'язання в режимі реального часу та прогнозувати їх вплив на ліквідність [1, 2, 3]. У міжнародній практиці поширеним є використання автоматизованих workflow-процесів, які блокують проведення операцій у разі порушення умов договору або відсутності підтвердних документів.

Цифрові рішення також змінюють підходи до документування зобов'язань. Електронний документообіг із кваліфікованими цифровими підписами забезпечує юридичну силу договорів, актів, накладних і платіжних доручень, скорочуючи час обробки та мінімізуючи ризики помилок. У країнах ЄС та Азії активно застосовуються стандартизовані електронні інвойси (e-invoice), які автоматично інтегруються в облікові системи та формують зобов'язання без ручного введення даних. Україна рухається в цьому напрямі через розвиток електронних сервісів ДПС, впровадження XBRL-звітності та цифрових платформ для бізнесу.

Однією з найперспективніших технологій є блокчейн, який забезпечує незмінність і прозорість даних про зобов'язання. У міжнародній практиці вже існують приклади використання блокчейну для обліку боргових операцій:

платформи IBM Blockchain, Hyperledger Fabric, а також рішення Maersk TradeLens для логістичних контрактів [3]. Блокчейн дозволяє створювати єдиний реєстр зобов'язань, доступний усім учасникам ланцюга постачання, що знижує ризики шахрайства, дублювання документів і затримок у розрахунках. Особливо важливим є застосування смарт-контрактів – програмних алгоритмів, які автоматично виконують умови договору. Наприклад, у фінтех-секторі смарт-контракти використовуються для автоматичного нарахування відсотків, блокування коштів, списання штрафів або підтвердження виконання робіт.

Штучний інтелект і машинне навчання відкривають нові можливості для прогнозування та оцінки зобов'язань. Алгоритми аналізують історію розрахунків, поведінкові патерни контрагентів, макроекономічні індикатори та галузеві ризики, формуючи скорингові моделі для оцінки ймовірності прострочення. У сучасних фінансових системах, таких як Oracle Cloud ERP або Workday Financial Management, AI-модулі автоматично визначають ризикові зобов'язання, пропонують оптимальні строки оплати, прогнозують грошові потоки та виявляють аномалії у транзакціях. Це дозволяє підприємствам переходити від реактивного до проактивного управління борговими операціями.

Хмарні технології та API-інтеграції забезпечують гнучкість і масштабованість облікових систем. Підприємства можуть підключати зовнішні сервіси – банківські API, платіжні шлюзи, сервіси перевірки контрагентів, аналітичні платформи – і автоматично отримувати дані, необхідні для формування та контролю зобов'язань. Наприклад, у ЄС активно використовується Open Banking, що дозволяє обліковим системам автоматично підтягувати інформацію про платежі, залишки та транзакції, забезпечуючи точне відображення виконання зобов'язань [4, 5].

Цифрові рішення також сприяють розвитку нових моделей фінансування зобов'язань. Електронний факторинг, динамічне дисконтування, платформи управління оборотним капіталом (наприклад, C2FO, Taulia, Kyriba) дозволяють

підприємствам оптимізувати строки оплати, прискорювати оборот капіталу та зменшувати фінансові ризики. Такі платформи автоматично аналізують портфель зобов'язань і пропонують вигідні умови дострокової оплати або фінансування.

Разом із тим цифровізація посилює вимоги до інформаційної безпеки, захисту даних і якості облікових оцінок. Особливої уваги потребують питання розмежування короткострокових і довгострокових зобов'язань, відображення умовних та непередбачених зобов'язань, а також коректне трактування зобов'язань, пов'язаних із новими цифровими інструментами – токенизованими активами, цифровими фінансовими контрактами, платформними сервісами.

Таким чином, поєднання обліку зобов'язань із цифровими рішеннями формує нову, більш гнучку, прозору та аналітично орієнтовану модель фінансового управління. Сучасні технології не лише автоматизують облік, а й створюють умови для стратегічного управління борговими відносинами, підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства в умовах цифровізації економіки.

Список використаних джерел

1. Хмарне забезпечення SAP. URL: <https://www.sap.com/ukraine/products/erp/s4hana.html> (дата звернення: 30.04.2026).
2. Берко А., Полівенок Д., Шестакевич Т. Інформаційні системи автоматизації потоків робіт: порівняльний аналіз. Інформаційні системи та мережи. № 13. 2023. URL: <https://doi.org/10.23939/sisn2023.13.243> (дата звернення: 30.04.2026).
3. Горбась І. М., Ліннік М. С. Автоматизація бізнес-процесів підприємства з використанням методики стохастичного моделювання та техніки WorkFlow – ЕРС. Бізнес Інформ. 2021. №2. С. 216–222.

URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-2-216-222> (дата звернення: 30.04.2026).

4. Open Banking Impact Report. Open Banking UK. March 2024. URL: <https://openbanking.foleon.com/live-publications/the-open-banking-impact-report2024-march/adoption-analysis> (дата звернення: 30.04.2026).

5. Гордей О., Серeda Є. Використання Open banking у банківській системі України: можливості та ризики. Підприємництво та інновації. 2024. (31), С. 18-24. URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/645> (дата звернення: 29.04.2026).

Орлик О. В.,
*судовий експерт з контролю якості
та метрологічного забезпечення
Кіровоградського науково-дослідного
експертно-криміналістичного центру МВС України*

ПРОФЕСІЙНА СЕРТИФІКАЦІЯ ТА ІННОВАЦІЙНІ ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В ОБЛІКУ Й АУДИТІ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ІНСТИТУЦІОНАЛЬНОЇ ДЕТІНІЗАЦІЇ ТА ПІДВИЩЕННЯ ДОВІРИ ДО БІЗНЕС-ІНФОРМАЦІЇ

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується глобальними трансформаційними процесами, викликами Industrie 4.0 та формування концепції Society 5.0, що докорінно змінює філософію підготовки фахівців, перетворюючи концепцію навчання протягом всього життя (lifelong learning) на імперативну вимогу часу. В умовах високої невизначеності ефективне функціонування суб'єктів господарювання безпосередньо залежить від якості інформаційного забезпечення, основу якого складає облікова система. Загальноприйнятою світовою практикою підтвердження високого професійного рівня бухгалтерів та аудиторів є міжнародна сертифікація за стандартами Міжнародної федерації бухгалтерів (IFAC), де провідні позиції посідають такі організації, як ACCA, AICPA, CIMA, CIPFA, CPA Canada, ICAEW, ICAS та IFA [1]. Найвищий рівень визнання в Україні має інститут ACCA, що обумовлено жорсткими вимогами транснаціональних аудиторських компаній «Великої четвірки» (PwC, EY, KPMG, Deloitte) до обов'язкової наявності цього статусу у своїх співробітників. Проходження багатоетапної сертифікації, яка вимагає трирічного практичного досвіду та іспиту з бізнес-етики (Business Ethics), трансформує університетські знання у прикладну професійну кваліфікацію,

забезпечуючи високу якість послуг у сфері фінансового консалтингу та оподаткування.

Водночас традиційна система бухгалтерського обліку наразі переживає найглибшу методологічну кризу у своїй історії, оскільки діючі стандарти (зокрема МСФЗ) фактично перетворилися на статичний перелік правил, який фіксує лише ретроспективні події й не встигає за безпрецедентною швидкістю появи нових об'єктів облікового спостереження.

Обмеженість звітними періодами, часті зміни стандартів через ускладнення економічного середовища та інформаційна сегрегація (вуалювання даних) ставлять під сумнів актуальність класичних звітних форм. Більше того, у контексті дослідження тіньової економіки, саме недосконалість і непрозорість ретроспективної звітності створюють передумови для приховування реальних фінансових потоків. Подолання цієї кризи та виведення економіки з тіні пов'язане з радикальним технологічним оновленням обліку на основі інструментів бізнес-інтелекту (Business Intelligence), оперативної аналітичної обробки OLAP (Online Analytical Processing) та технології розподіленого реєстру Blockchain. Технології BI та багатовимірні структури OLAP дозволяють здійснювати перманентний фінансовий аналіз, прогнозування та візуалізацію аномалій у корпоративних базах даних, повністю задовольняючи динамічні запити користувачів. У перспективі цифровізація призведе до еволюції фінансової звітності за стандартами НП(С)БО 1 чи НП(С)БО 25 у відкриту багатовимірну інтерактивну базу даних, повністю нівелюючи необхідність стандартизації паперових звітних форм.

Особливе значення для детінізації бізнес-середовища має використання Blockchain, яка методологічно базується на класичному бухгалтерському принципі подвійного запису (дебет/кредит), але реалізує його на рівні розподіленого реєстру, де транзакція фіксується одночасно у двох сторін угоди за наявності їхньої взаємної згоди. Це повністю усуває потребу у взаємозвірках

розрахунків, унеможливорює маніпуляції з первинними документами, автоматизує аудиторські процедури та кардинально зближує процеси обліку й аудиту. Провідні консалтингові компанії світу вже зараз активно інвестують у впровадження блокчейну, хоча це й вимагає майбутньої стандартизації через наявність різних варіантів технології. При цьому успішна цифрова трансформація бізнесу та лідерство в умовах діджиталізації безпосередньо залежать від збалансованого врахування внутрішніх і зовнішніх аспектів управління компанією [2], а також від наявності у бухгалтерів та аудиторів сформованих інформаційно-дослідницьких компетентностей. На макроекономічному рівні впровадження інноваційних цифрових технологій виступає надійним підґрунтям підвищення прозорості, підзвітності та формування публічної довіри громадян до інститутів влади [1]. Ключову роль у цьому процесі відіграє інститут державного аудиту в особі вищих органів аудиту (SAIs), чий статус закріплений на міжнародному рівні Резолюцією Генеральної Асамблеї ООН № A/RES/69/228 у межах взаємодії з INTOSAI. У довгостроковій перспективі подальша стандартизація державного аудиту з урахуванням тенденцій цифрового суспільства, незалежність контрольних органів та їхня тісна взаємодія з громадянським суспільством є головними чинниками підвищення ефективності державних інститутів та подолання системної корупції й тінізації національних ресурсів.

Список використаних джерел

1. Кононенко С., Кононенко Л., Назарова Г. Стандартизація і сертифікація в обліку і аудиті як фактор підвищення надійності та довіри до інформаційного забезпечення користувачів фінансової звітності. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. №9(23). С. 195–206. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-9\(23\)-195-206](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-9(23)-195-206)
2. Tagscherer, F., Carbon, C. C. (2023). Leadership for successful digitalization: A literature review on companies' internal and external aspects of digitalization. *Sustainable Technology and Entrepreneurship*, 2(2), 100039.

Оскольський А.С.,

здобувач III (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Київський аграрний університет НААН України, м. Київ, Київська обл.,
<https://orcid.org/0009-0002-7324-0139>

ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ ЗАСАДИ ЗАЛУЧЕННЯ АГРОПІДПРИЄМСТВ ДО РОЗМІНУВАННЯ ЗЕМЕЛЬ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПРИЗНАЧЕННЯ

Повномасштабна збройна агресія проти України спричинила системне погіршення стану сільськогосподарського потенціалу держави, одним із ключових проявів якого стало масштабне замінування територій. Це істотно перешкоджає господарській діяльності агропідприємств, унеможливлює повноцінне використання земель сільськогосподарського призначення та формує значну екологічну проблему, пов'язану з поступовою деградацією аграрних угідь. Станом на червень 2025 року площа потенційно замінованих територій становить близько 137 тис. кв. км [1], тоді як обсяг земель, щодо яких оголошувались тендерні процедури на розмінування, за даними 2024 року, не перевищував 3 700 га [2]. Такий значний дисбаланс між реальними потребами та фактичними темпами розмінування територій свідчить про структурну неспроможність чинної інституційної моделі та об'єктивну необхідність розробки альтернативних управлінських підходів.

Відповідно до чинного законодавства України, операторами гуманітарного розмінування можуть виступати будь-які акредитовані фізичні або юридичні особи, що формально відкриває ринок протимінних послуг для приватного сектору. Порядок відшкодування витрат на гуманітарне розмінування із державного бюджету закріплено постановою Кабінету Міністрів України №284

від 12.03.2024 [3]. Однак практичний аналіз операторського середовища демонструє практично повну відсутність агропідприємств у реєстрі акредитованих операторів протимінної діяльності [4], що свідчить про реальний розрив між нормативним дозволом та фактичною участю найбільш зацікавлених суб'єктів господарювання у вирішенні проблеми.

З точки зору менеджменту, виявлена проблема полягає у недостатній узгодженості між суб'єктами, залученими до процесу розмінування: держава формує нормативно-правові умови, міжнародні партнери забезпечують фінансову та інституційну підтримку, спеціалізовані оператори здійснюють технічне виконання, тоді як власники та користувачі замінованих земель залишаються переважно кінцевими отримувачами послуги, що не дозволяє агропідприємствам у такому випадку контролювати власні ризики та планувати господарську діяльність.

Серед ключових бар'єрів, що перешкоджають активній участі агропідприємств у протимінній діяльності, виділяються такі: надмірна залежність компенсаційного механізму від бюджетних асигнувань за відсутності альтернативних схем фінансування; обмежена пропозиція кваліфікованих операторів унаслідок високого ризику для здоров'я та безпеки; відсутність корпоративних стимулів та регуляторних преференцій для агробізнесу, що добровільно інтегрує протимінні функції у свою операційну діяльність. Перелічені чинники створюють системні управлінські обмеження, які стримують розширення протимінної діяльності та ускладнюють її практичне масштабування.

З огляду на встановлені обмеження та відповідний зарубіжний досвід, пропонується триетапна модель інтеграції агропідприємств як операційних суб'єктів у систему протимінної діяльності: **На першому етапі** - структурна реорганізація великих агропідприємств (холдингів), що функціонують у прифронтових районах, шляхом виокремлення спеціалізованих підрозділів

протимінного профілю. Зазначені підрозділи мають діяти як самостійні центри компетенцій з проведення сертифікованих протимінних операцій на власних земельних активах. **На другому етапі** - масова підготовка та акредитація персоналу відповідних підрозділів як операторів гуманітарного розмінування. Це дозволить здійснювати планомірну діяльність з розмінування власних угідь у межах правового поля, водночас накопичуючи операційний досвід та технічні компетенції. **На третьому етапі** - комерціалізація набутих компетенцій та вихід на ринок протимінних послуг для малого і середнього аграрного бізнесу на відплатній основі. Такий підхід уможливить розвантаження державного бюджету, диверсифікацію доходів агропідприємств та формування конкурентного ринку протимінних послуг приватного сектору.

Отже, запропонована модель менеджменту протимінної діяльності за участю агропідприємств є організаційно обґрунтованою відповіддю на системні провали існуючої бюджетно-орієнтованої моделі. Її реалізація сприятиме: захисту земельних активів великого аграрного бізнесу; запобіганню монополізації ринку протимінних послуг; відновленню безпечного та екологічно придатного стану сільськогосподарських земель; формуванню довгострокового потенціалу економічного відновлення в регіонах, найбільш постраждалих від збройного конфлікту. Представлений підхід є перспективним напрямом для подальших досліджень у сфері менеджменту повоєнного відродження та стратегічного управління в аграрному секторі.

Список використаної літератури:

1. Площа потенційно замінованих земель порівняно з кінцем 2022 року зменшилася на понад 20%, - Денис Шмигаль. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/ploshcha-potentsiino-zaminovanykh-zemel-porivniano-z-kintsem-2022-roku-zmenshylasia-na-ponad-20-denys-shmyhal> (дата звернення 26.05.2026 року);

2. Україна щороку втрачає 11,2 мільярда доларів через заміновані території — дослідження Tony Blair Institute. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=255d0657-dad7-4935-ab37-e740f5ffaf32&title=DoslidzhenniaTonyBlairInstitute>. (дата звернення 26.05.2026 р).
3. Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для здійснення гуманітарного розмінування. Постанова Кабінету Міністрів України від 12.03.2024 №284. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/284-2024-%D0%BF#Text>
4. Оператори протимінної діяльності. URL: <https://deminingua.com/chleni-asociaciyi/operatoriy-protyminnoyi-diyalnosti> (дата звернення 26.05.2026 року)

Павловський С. І.

*здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня
Херсонський державний аграрно-економічний університет*

ТРАНСФОРМАЦІЯ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується стрімким поширенням цифрових технологій, які докорінно змінюють принципи функціонування підприємств та механізми прийняття управлінських рішень. У цих умовах відбувається перехід до концепції управління на основі даних (Data-Driven Management), де інформація стає не лише результатом господарської діяльності, а й стратегічним ресурсом розвитку бізнесу. Здатність підприємств збирати, обробляти та аналізувати великі масиви даних визначає їхню конкурентоспроможність, інноваційність та стійкість до зовнішніх викликів.

Важливим орієнтиром сучасних трансформацій виступає концепція «Суспільства 5.0» (Society 5.0), що передбачає гармонійне поєднання цифрових технологій із потребами людини та суспільства. У межах цієї концепції інформація, отримана через цифрові платформи, системи Інтернету речей та інші джерела даних, обробляється за допомогою штучного інтелекту й використовується для формування ефективних управлінських рішень. Такий підхід створює передумови для підвищення продуктивності, оптимізації бізнес-процесів і досягнення цілей сталого розвитку [1].

Разом із тим практика діяльності багатьох підприємств свідчить про наявність суттєвого розриву між потенціалом сучасних цифрових технологій та реальним рівнем їх використання. У багатьох випадках цифрова трансформація обмежується автоматизацією окремих операцій або переведенням паперових документів в електронний формат. Подібний підхід не забезпечує якісних змін у системі управління, оскільки не дозволяє використовувати переваги прогнозової

аналітики, інтегрованих інформаційних систем та інструментів підтримки прийняття рішень.

Особливої актуальності набуває проблема формування сучасних обліково-аналітичних систем, здатних працювати в режимі реального часу та забезпечувати комплексний аналіз фінансових і нефінансових показників діяльності. Йдеться не лише про економічні результати, а й про екологічні, соціальні та управлінські аспекти розвитку підприємства. Дослідження рівня цифровізації підприємств України підтверджують, що значна частина суб'єктів господарювання перебуває на початкових етапах цифрової трансформації, що обмежує можливості їхнього розвитку в умовах цифрової економіки [3].

У таких умовах зростає роль консалтингової діяльності як важливого інструменту забезпечення організаційних та технологічних змін. Сучасний консалтинг уже не обмежується наданням рекомендацій щодо вирішення окремих проблем. Його функції суттєво розширюються і охоплюють стратегічне планування цифрової трансформації, впровадження сучасних інформаційних систем, управління ризиками, автоматизацію бізнес-процесів та формування цифрових компетентностей персоналу.

Значення консалтингу зростає також через дефіцит внутрішньої експертизи на підприємствах. Реалізація цифрових стратегій потребує спеціалізованих знань у сферах хмарних технологій, аналітики даних, штучного інтелекту, кібербезпеки та цифрового менеджменту. Саме тому консультанти дедалі частіше виступають не лише експертами, а й інтеграторами інноваційних рішень, які забезпечують ефективне поєднання технологічних можливостей із бізнес-цілями [2]. Паралельно трансформується й сам ринок консалтингових послуг. Якщо раніше його основними сегментами були стратегічний, фінансовий, бухгалтерський, операційний та HR-консалтинг, то сьогодні спостерігається активне стирання меж між окремими напрямками. Найбільший попит мають комплексні рішення, що поєднують технологічний консалтинг,

цифрову аналітику, кібербезпеку, управління змінами та впровадження інноваційних бізнес-моделей.

Важливою тенденцією є зростання потреби у фахівцях, які поєднують цифрові, управлінські та екологічні компетентності. Концепція Green & Digital Skills стає одним із ключових орієнтирів розвитку консалтингового сектору, оскільки сучасні підприємства дедалі більше орієнтуються не лише на економічну ефективність, а й на досягнення цілей сталого розвитку та соціальної відповідальності [1].

Особливості розвитку консалтингового ринку України значною мірою визначаються наслідками воєнних дій та необхідністю адаптації бізнесу до нових умов господарювання. Після суттєвого скорочення обсягів консалтингових послуг у 2022 році галузь поступово відновлюється завдяки зростанню попиту на цифровізацію, оптимізацію логістичних процесів та впровадження сучасних інформаційних технологій. Це підтверджує високий рівень адаптивності консалтингового сектору та його важливу роль у забезпеченні стійкості бізнесу.

Таким чином, цифрова трансформація економіки зумовлює якісну зміну ролі консалтингової діяльності. Консалтинг стає ключовим механізмом впровадження інновацій, модернізації систем управління та формування цифрових екосистем підприємств. Завдяки залученню професійних послуг компанії отримують можливість ефективно використовувати інформаційні ресурси, впроваджувати сучасні технологічні рішення та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність в умовах цифрової економіки та становлення Суспільства 5.0.

Список використаних джерел:

1. Кирилов Ю.Є., Грановська В.Г., Кононенко Л.В. Агроконсалтинг як інструмент забезпечення реалізації сталого сільського розвитку. Економічний простір. 2024. № 193. С. 102-108 DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.193.102-108>

2. Кононенко, Л., Савченко, В., & Гай, О. Фінансовий та статистичний аналіз в системі інформаційного забезпечення консалтингової діяльності на фінансовому ринку. *Економіка та суспільство*, 2024, (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-85>
3. Жосан, Г., & Кириченко, Н. Оцінка рівня цифровізації підприємств у херсонській області. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2023, (16), 119-127. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.16>

Пантелеймоненко А. О.

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту та інформаційних технологій
Комунальний заклад вищої освіти «Кременчуцька гуманітарно-
технологічна академія» Полтавської обласної ради*

Гончаренко В.В.

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри міжнародних економічних відносин та логістики
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна*

КООПЕРАЦІЯ ПІДПРИЄМЦІВ У СФЕРІ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ: ДОСВІД ФРАНЦІЇ

У світовій практиці існують різні моделі сервісних кооперативів підприємців, зокрема: сільськогосподарські обслуговуючі (маркетингові), виробничі в різних сферах економіки, торговельні для підприємців, ремісничі (для дрібних кустарних товаровиробників), підприємців сфери послуг для населення, лікарів-підприємців, ІТ-спеціалістів (у т. ч. фрілансерів), підприємців сфери туризму.

Досвід Франції демонструє існування особливої моделі кооперації незалежних підприємців середнього та великого бізнесу, яка ефективно функціонує також у сфері туристичних послуг. Дана модель не організована в формі кооперативу, проте функціонує на кооперативних засадах. Association des Centres Distributeurs É.Leclerc (ACDLec) — це структура, що координує діяльність загальнонаціональної мережі незалежних підприємців Mouvement E.Leclerc. [1; 2].

Історія цієї асоціації бере початок у 1949 році, коли Едуар Леклер започаткував систему об'єднання незалежних торговельних підприємців для спільної закупівлі та реалізації товарів [2]. У подальшому така модель співпраці

була поширена не лише на сферу роздрібної торгівлі, а й на різноманітні послуги, включаючи мобільний зв'язок, продаж палива, оренду автомобілів і туристичний бізнес. Особливого розвитку набув туристичний напрям Voyages E.Leclerc, який сьогодні є однією з найбільших мереж туристичних агентств у Франції [3; 4].

На відміну від класичних корпоративних структур або франчайзингових моделей, система ACDLec базується на кооперації незалежних підприємців. Кожен учасник є власником свого локального бізнесу, але водночас бере участь у фінансуванні та управлінні спільними сервісними структурами [1; 3]. Туристичний підрозділ Voyages E.Leclerc виконує функції централізованої сервісної структури, забезпечуючи локальні агентства маркетинговою підтримкою, цифровими сервісами та організацією взаємодії з туроператорами [4]. Кооперативна модель у сфері туристичних послуг забезпечує низку суттєвих економічних переваг. Насамперед це ефект масштабу при закупівлі туристичних продуктів. Завдяки централізованим переговорам із великими міжнародними туроператорами мережа отримує вигідніші умови співпраці та нижчі закупівельні ціни, що дозволяє підвищувати конкурентоспроможність туристичних послуг для кінцевих споживачів. Водночас у системі управління зберігаються елементи колективної участі підприємців, характерні для кооперативних моделей організації бізнесу.

Суттєвою перевагою моделі є також економічна стійкість завдяки диверсифікації діяльності. Туристичний сектор є чутливим до економічних криз, геополітичних ризиків і змін споживчого попиту. Проте інтеграція туристичних агентств у структуру мережі незалежних підприємців, організованої на кооперативних засадах, дозволяє компенсувати частину ризиків за рахунок стабільніших напрямів бізнесу. Це створює додаткові передумови для фінансової стабільності та підвищує довіру споживачів до туристичних послуг.

Важливу роль у розвитку мережі відіграє спільне фінансування інновацій та маркетингу. Сучасний туристичний бізнес вимагає значних інвестицій у цифрові

технології, CRM-системи, онлайн-сервіси бронювання та рекламу. В межах кооперативної моделі витрати на такі інновації розподіляються між учасниками мережі, що робить сучасні цифрові рішення доступнішими навіть для локальних туристичних агентств. Особливістю моделі ACDLec є також активна участь самих підприємців у стратегічному управлінні туристичними сервісами. На відміну від великих корпорацій, де управлінські рішення часто приймаються найманими менеджерами, у цій системі важливу роль відіграють безпосередньо власники локальних підприємств, зацікавлені в довгостроковій ефективності та репутації мережі.

Таким чином, французький досвід демонструє, що кооперація у сфері туристичних послуг може бути ефективною моделлю організації підприємницької діяльності, яка поєднує економічну ефективність, елементи демократичного управління, цифрову модернізацію та соціальну відповідальність. Досвід ACDLec свідчить про перспективність кооперування підприємців для розвитку туристичного бізнесу та може бути корисним для формування сучасних туристичних об'єднань підприємців в Україні, в тому числі туристичних кооперативів підприємців.

Список використаних джерел

1. ACDLec. What is ACDLec. URL: <https://www.nic.leclerc/en/what-is-acd-lec> (дата звернення: 25.05.2026).
2. Legendre A. Le Mouvement Leclerc : un groupe de distribution décentralisé construit sur le discount (1949–2003). URL: <https://books.openedition.org/pufc/20329> (дата звернення: 25.05.2026).
3. Le Mouvement E.Leclerc. Le mouvement. URL: <https://www.recrutement.leclerc/le-mouvement/> (дата звернення: 25.05.2026).
4. Voyages E.Leclerc. URL: <https://www.recrutement.leclerc/societes/e-leclerc-voyages/> (дата звернення: 25.05.2026).

Панченко В.А. *д.е.н., професор*

ORCID ID: 0000-0003-0958-7752

Українська державна льотна академія,

м. Кропивницький, Україна

АВІАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ В СИСТЕМІ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ АВІАЦІЙНОЇ ГАЛУЗІ

Сучасний етап розвитку глобальної авіації характеризується переходом від лінійних управлінських моделей до формування складних, багаторівневих екосистем. Екосистема авіаційного менеджменту сьогодні об'єднує не лише безпосередню експлуатацію повітряних суден та аеродромну інфраструктуру, а й цифрові платформи, системи штучного інтелекту, логістичні вузли та науково-освітні кластери. В умовах стрімкої цифровізації та впровадження концепцій «Smart Airport» та «Industry 4.0», ключовим викликом стає синхронізація технологічного прогресу з правовим полем та системою фахової підготовки кадрів. Інноваційний розвиток авіаційної галузі потребує не просто нових технічних рішень, а докорінної зміни парадигми управління, де право виступає не як обмежуючий фактор, а як стимулюючий інструментарій для безпечної інтеграції високих технологій у щоденну практику.

Правове забезпечення інноваційного розвитку в авіаційній екосистемі стикається із проблемою динамічної невідповідності: швидкість виникнення нових технологічних рішень значно перевищує швидкість їхньої нормативної регламентації. Це створює ситуацію «правової невизначеності», яка стає перешкодою для залучення інвестицій та масштабування інновацій. Зокрема, питання використання безпілотних авіаційних систем (БАС) у цивільному секторі, впровадження блокчейн-технологій для моніторингу ланцюгів

постачання авіаційних деталей та використання великих даних (Big Data) для прогнозування безпеки польотів вимагають створення гнучкого, так званого «Agile-законодавства». Таке регулювання має базуватися на принципах ризик-орієнтованого підходу, що дозволяє авіаційним адміністраціям адаптувати правила під конкретні інноваційні кейси без втрати рівня безпеки, який є пріоритетом номер один у галузі [1, с.46-57].

Центральною ланкою цієї екосистеми є система підготовки фахівців авіаційного профілю. Традиційна модель освіти, що орієнтована на засвоєння сталих норм та процедур, сьогодні виявляється недостатньою. Сучасний менеджер авіаційної галузі повинен володіти міждисциплінарними компетенціями, що знаходяться на стику юриспруденції, менеджменту та інженерії. У навчальний процес необхідно інтегрувати вивчення міжнародно-правових стандартів ICAO та EASA через призму інноваційного права. Майбутній фахівець має розуміти не лише зміст чинних Повітряних кодексів, а й механізми правового регулювання інтелектуальної власності в авіації, питання відповідальності за рішення, прийняті алгоритмами штучного інтелекту, та міжнародні стандарти кібербезпеки критичної інфраструктури [2].

Інноваційна підготовка кадрів має передбачати створення «навчальних екосистем», де студенти та курсанти залучаються до розв'язання реальних кейсів авіаційних підприємств. Це включає роботу з цифровими двійниками аеропортових процесів, моделювання правових наслідків авіаційних подій за участю автономних систем та вивчення процедур сертифікації новітньої авіаційної техніки. Важливим аспектом є формування етичного фундаменту діяльності фахівця в умовах автоматизації: розуміння меж делегування повноважень машині та збереження людського контролю (Human-in-the-loop) є критичним для підтримання культури безпеки.

Окремої уваги заслуговує питання гармонізації національного законодавства у сфері підготовки авіаційних кадрів із вимогами інноваційної

економіки. Необхідно розробити правові механізми стимулювання державно-приватного партнерства між університетами та авіакомпаніями, що дозволить оперативного оновлювати матеріально-технічну базу навчальних закладів та впроваджувати дуальну форму навчання. Тільки за умови створення єдиного правового та освітнього простору, де інновації підкріплені надійними юридичними гарантіями, а фахівці володіють навичками стратегічного управління змінами, можливий сталий розвиток авіаційної системи.

Таким чином, екосистема авіаційного менеджменту в сучасних умовах є нерозривною єдністю технологій, права та освіти. Інноваційний розвиток галузі залежить від того, наскільки ефективно правова система зможе адаптуватися до викликів цифрової трансформації, а система освіти - підготувати нове покоління управлінців, здатних діяти в межах складних, інтегрованих систем. Випереджальний характер правового регулювання та міждисциплінарний підхід у підготовці кадрів стають стратегічними пріоритетами, що визначають конкурентоспроможність авіаційної галузі на міжнародній арені. Синергія між науковими розробками, законодавчими ініціативами та практико-орієнтованим навчанням є єдиним шляхом до формування безпечного та інноваційного майбутнього авіації.

Список використаних джерел:

1. Грінченко Ю. Концепція екосистеми авіаційної галузі. *Вісник економіки*. 2020. № 1. С. 46–57. URL: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1085>
2. Харазішвілі Ю.М., Бугайко Д.О., Ляшенко В.І. Сталий розвиток авіаційного транспорту України: стратегічні сценарії та інституційний супровід: монографія / за ред. Ю.М. Харазішвілі; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2022. 276 с. URL: https://iie.org.ua/wp-content/uploads/application/pdf/mono2022_compressed.pdf

Панченко В.А., д.е.н., д.н.д.у. проф.

ORCID ID: 0000-0003-0958-7752

Маммадбайлі Пейман Анвер огли

здобувач вищої освіти 4 курсу першого (бакалаврського) рівня

Українська державна льотна академія

м. Кропивницький, Україна

МОДЕЛІ ПАРТНЕРСЬКОЇ ВЗАЄМОДІЇ АВІАКОМПАНІЙ

У теоретичному вимірі моделі співпраці в авіації доцільно класифікувати за ступенем глибини інтеграції, що дозволяє виокремити декілька основних форм взаємодії, від мінімально інтегрованих до високоінтегрованих структур [1-2].

Найпростішою формою є двосторонні комерційні угоди, зокрема інтерлайн-угоди, які забезпечують можливість перевезення пасажирів із використанням рейсів кількох авіакомпаній без глибокої координації їх діяльності. Сутність інтерлайн-угоди полягає у формальному узгодженні перевезень пасажирів та багажу між двома авіаперевізниками, що дозволяє пасажирові придбати єдиний квиток для подорожі із кількома пересадками на рейсах різних компаній. З точки зору теорії стратегічного менеджменту, такі угоди відображають концепцію мінімальної інтеграції, коли кожен учасник зберігає повну операційну автономію, а взаємодія обмежується лише обміном необхідною інформацією та координацією базових логістичних процесів.

Інтерлайн-угоди забезпечують авіакомпаніям можливість формувати більш широкий перелік маршрутів для своїх пасажирів без необхідності розширення власної маршрутної мережі та додаткових інвестицій у флот або наземну інфраструктуру. З економічної точки зору це дозволяє скоротити

капітальні та операційні витрати, одночасно розширюючи доступ до нових ринків. При цьому, на відміну від глибших форм інтеграції, таких як код-шерінг або стратегічні альянси, інтерлайн-угоди не вимагають уніфікації тарифної політики, синхронізації розкладів рейсів чи об'єднання програм лояльності, що значно знижує управлінську складність і трансакційні витрати.

З позицій теорії трансакційних витрат, інтерлайн-угоди є оптимальним інструментом для організації перевезень у випадках, коли повна вертикальна або горизонтальна інтеграція є економічно не вигідною або організаційно складною. Вони дозволяють формалізувати мінімальні взаємні зобов'язання, зберігаючи гнучкість компаній у веденні власної комерційної та операційної діяльності. Водночас, навіть у такій простій формі співпраці реалізується часткова синергія у вигляді збільшення пасажиропотоку, підвищення завантаженості рейсів та покращення доступності маршрутів для клієнтів. Крім того, інтерлайн-угоди створюють основу для подальшого поглиблення партнерства, слугуючи стартовою платформою для розвитку більш складних моделей співпраці. Досвід взаємодії в межах таких угод дозволяє авіакомпаніям оцінити взаємну сумісність бізнес-процесів, рівень довіри та потенціал синергії, що є критично важливим для переходу до код-шерінгових угод або участі в глобальних стратегічних альянсах. Таким чином, інтерлайн-угоди є не лише мінімальною формою співпраці, а й важливим інструментом формування системи поетапної інтеграції авіакомпаній у глобальному транспортному середовищі.

Більш складною та стратегічно значущою формою співпраці в авіаційній галузі є код-шерінгові угоди, які передбачають спільне використання рейсів між авіакомпаніями та узгодження розкладів польотів, що істотно перевищує просту координацію, характерну для інтерлайн-угод. З теоретичної точки зору код-шерінг можна розглядати як проміжну модель інтеграції, яка поєднує автономність окремих перевізників із певним рівнем спільного управління маршрутною мережею та комерційними потоками пасажирів. Така форма

співпраці дозволяє авіакомпаніям реалізувати синергію операційних, маркетингових і фінансових ресурсів без повної юридичної інтеграції, що робить її більш гнучкою та адаптивною до змін зовнішнього середовища.

Код-шерінгові угоди передбачають, що один рейс може виконуватися однією компанією, тоді як інші партнери продають його під своїм власним кодом у системах бронювання. Це створює значні переваги для пасажирів, оскільки вони отримують можливість придбати квиток на широку мережу рейсів без необхідності самостійно комбінувати сегменти подорожі від різних авіакомпаній. Для авіакомпаній це означає можливість розширення присутності на нових ринках, підвищення завантаженості рейсів та оптимізацію використання власного флоту. При цьому, на відміну від простих інтерлайн-угод, код-шерінг вимагає більш глибокої координації розкладів, тарифів, правил перевезення та систем управління доходами, що дозволяє досягти економії на масштабах та підвищити операційну ефективність.

З позицій ресурсної теорії підприємства, код-шерінгові угоди виступають механізмом об'єднання унікальних ресурсів та компетенцій партнерів, таких як маршрутні мережі, маркетингові канали, технологічні платформи і системи бронювання. Це дозволяє кожній компанії отримати доступ до ресурсів партнерів без необхідності інвестувати значні капітальні кошти у власне розширення інфраструктури. Водночас інтеграція інформаційних систем, включно з глобальними системами бронювання, системами управління доходами та обліку пасажиропотоків, забезпечує ефективний обмін даними та можливість оперативного управління спільними операціями.

З точки зору теорії трансакційних витрат, код-шерінгові угоди зменшують витрати на координацію комерційних та операційних процесів порівняно з чисто ринковими транзакціями, оскільки формалізовані правила взаємодії та стандартизовані процеси знижують потребу в постійному контролі та моніторингу. У той же час ця форма співпраці потребує високого рівня довіри

між партнерами, оскільки ефективність залежить від точності синхронізації рейсів, дотримання стандартів обслуговування та спільної тарифної політики.

Код-шерінг також має стратегічне значення для підвищення конкурентоспроможності компаній у глобальному контексті. Він дозволяє створювати більш комплексні маршрутні пропозиції для пасажирів, інтегрувати програми лояльності та стандартизувати обслуговування на різних сегментах подорожі, що підвищує рівень клієнтської задоволеності та формує довгострокові конкурентні переваги. Одночасно, досвід спільної діяльності у межах код-шерінгових угод слугує фундаментом для переходу до стратегічних альянсів або спільних підприємств, де інтеграція доходів, витрат і управлінських рішень досягає значно вищого рівня.

Моделі партнерської взаємодії авіакомпаній формують послідовну систему інтеграції, в межах якої відбувається поступовий перехід від простих форм кооперації до більш складних і стратегічно орієнтованих структур. Кожна з розглянутих моделей, від інтерлайн-угод до код-шерінгу, виконує специфічну функцію у процесі розширення ринкових можливостей, оптимізації ресурсного забезпечення та підвищення ефективності діяльності авіаперевізників. Вибір конкретної моделі співпраці визначається стратегічними цілями компанії, рівнем її ресурсного потенціалу, готовністю до інтеграції та умовами зовнішнього середовища. При цьому важливою є не лише сама форма партнерства, а й здатність авіакомпаній ефективно управляти процесами взаємодії, забезпечувати баланс між автономністю та координацією, а також формувати довгострокові взаємовигідні відносини.

Таким чином, розвиток партнерських моделей у сучасній авіаційній галузі виступає ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності, розширення глобальної присутності та забезпечення стійкого розвитку авіакомпаній в умовах динамічного та висококонкурентного міжнародного середовища.

Список використаних джерел

1. Аерокосмічний портал України : веб-сайт. URL: <http://space.com.ua> (дата звернення: 05.04.2026).
2. Крила : все про українську авіацію : веб-сайт. URL: <http://www.wing.com.ua> (дата звернення: 05.04.2026).

Панченко Володимир Анатолійович,

д.е.н., д.н.д.у. проф.

ORCID ID: 0000-0003-0958-7752

Сурхаєв Сархан

здобувача вищої освіти 4 курсу першого (бакалаврського) рівня

Українська державна льотна академія

м. Кропивницький, Україна

ОСОБЛИВОСТІ КОРПОРАТИВНИХ КОМУНІКАЦІЙ У ТУРИСТИЧНІЙ ГАЛУЗІ

Туристична галузь належить до сфери послуг із підвищеним рівнем інформаційної насиченості, що визначає її принципову відмінність від матеріально-орієнтованих секторів економіки та безпосередньо впливає на характер корпоративних комунікацій у межах туристичних підприємств. У сучасній науковій парадигмі сфера послуг розглядається як така, де основна цінність створюється не через фізичне виробництво матеріальних благ, а через надання нематеріального продукту, що має процесуальний, динамічний та значною мірою інформаційно опосередкований характер.

У випадку туристичної діяльності кінцевий продукт – туристична послуга, не існує у фізично відокремленій формі до моменту її споживання. Вона формується в процесі взаємодії між різними учасниками ринку, включаючи туроператорів, турагентів, перевізників, готельних операторів та безпосередньо споживачів [1]. У цьому контексті інформація виступає не лише допоміжним ресурсом, а ключовим елементом створення туристичного продукту, оскільки саме через інформаційні канали відбувається його проектування, просування, реалізація та подальший супровід. Особливістю туристичної галузі є те, що якість кінцевої послуги значною мірою визначається якістю попередньої

інформаційної взаємодії. Споживач приймає рішення про купівлю туристичного продукту, спираючись не на фізичне ознайомлення з товаром, а на комуніковану інформацію щодо маршруту, умов проживання, транспортування, безпеки, вартості та додаткових сервісів [4].

У результаті виникає критична залежність ефективності функціонування туристичних організацій від якості інформаційних потоків. Під якістю комунікацій у даному контексті слід розуміти не лише їх достовірність, а й повноту, структурованість, актуальність, зрозумілість та своєчасність. Будь-які інформаційні викривлення, затримки або неповнота даних можуть безпосередньо призводити до зниження рівня довіри споживачів, виникнення конфліктних ситуацій або фінансових втрат. Крім того, висока інформаційна інтенсивність туристичної галузі зумовлює необхідність безперервного обміну даними між усіма учасниками ланцюга створення туристичного продукту. Це включає синхронізацію інформації щодо доступності послуг, цінових пропозицій, змін у розкладах перевезень, умов бронювання та регуляторних обмежень. Відтак корпоративні комунікації виконують функцію інтеграційного механізму, що забезпечує узгодженість дій різних суб'єктів туристичного ринку.

Однією з ключових системних особливостей корпоративних комунікацій у туристичній галузі є їхня багатоканальна архітектура та одночасна орієнтація на широкий спектр заінтересованих сторін (стейкхолдерів), що формує складну багаторівневу мережу інформаційної взаємодії [2]. На відміну від більшості традиційних галузей, де комунікаційні потоки можуть мати відносно лінійний або ієрархічно структурований характер, у туристичному бізнесі вони набувають мережевої конфігурації з високим рівнем взаємозалежності між учасниками ринку.

Туристичні підприємства функціонують у середовищі постійної багатосторонньої взаємодії, яка охоплює як кінцевих споживачів туристичних послуг, так і численних бізнес-партнерів та інституційних суб'єктів [3]. До

основних груп стейкхолдерів належать туристи як безпосередні споживачі продукту, туристичні агентства як посередницька ланка у системі дистрибуції, туроператори як організатори туристичного продукту, авіаперевізники як ключові логістичні партнери, готельні мережі як постачальники розміщення, страхові компанії як елемент забезпечення безпеки подорожей, а також державні органи та регулятори, які формують нормативно-правові умови функціонування ринку. Кожна з зазначених груп характеризується специфічними інформаційними потребами, рівнем доступу до комерційно та операційно значущих даних, а також різними очікуваннями щодо швидкості, формату та змісту комунікацій. Наприклад, кінцеві споживачі орієнтовані переважно на зрозумілу, візуально структуровану та оперативно доступну інформацію щодо туристичних продуктів, тоді як партнерські організації потребують більш деталізованих, стандартизованих і технічно узгоджених даних, необхідних для планування та координації спільної діяльності.

Характерною системною особливістю корпоративних комунікацій у туристичній галузі є їх висока динамічність, яка зумовлена значною залежністю ринку від нестабільного та багатофакторного зовнішнього середовища. Туристичний сектор належить до найбільш чутливих сфер економіки, де будь-які зміни політичних, економічних, соціальних або безпекових умов безпосередньо та оперативно трансформуються у зміну попиту, структури пропозиції та умов надання послуг. У цьому контексті ключовими детермінантами нестабільності виступають політична турбулентність у країнах призначення, збройні конфлікти, воєнні дії, терористичні загрози, а також епідеміологічні ризики глобального характеру, що істотно впливають на можливість здійснення подорожей. Додатковими факторами є коливання валютних курсів, які безпосередньо змінюють вартість туристичних продуктів у міжнародному вимірі, а також постійні зміни у регуляторній політиці держав

щодо перетину кордонів, візових вимог, страхового забезпечення та санітарно-епідеміологічних норм.

За таких умов корпоративні комунікації туристичних підприємств набувають розширеного функціонального змісту і виходять за межі традиційного інформаційного обміну. Вони виконують не лише функцію передачі та координації інформації, але й стають важливим інструментом антикризового управління. Антикризова функція комунікацій проявляється у своєчасному інформуванні клієнтів щодо змін умов подорожей, скасування або перенесення рейсів, коригування маршрутів, оновлення вимог до в'їзду в країни призначення, а також у перегляді комерційних умов співпраці з партнерами. У таких ситуаціях критично важливою стає швидкість комунікаційних процесів, їх точність і узгодженість, оскільки будь-які затримки або інформаційні неточності можуть призводити до суттєвих фінансових втрат, репутаційних ризиків та зниження рівня довіри з боку клієнтів.

Таким чином, корпоративні комунікації у туристичній галузі характеризуються комплексністю, багаторівневістю та високою залежністю від зовнішнього середовища. Вони поєднують інформаційну, управлінську, маркетингову та антикризову функції, формуючи основу ефективного функціонування туристичних підприємств в умовах глобальної конкуренції та високої невизначеності.

Список використаних джерел

1. Кулиняк І., Іваницький Н. Тенденції розвитку маркетингових комунікацій туристичних підприємств в умовах цифровізації. *Mechanism of an Economic Regulation*. 2023. № 4(102). С. 29–34. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2023.102.05> (дата звернення: 11.04.2026).
2. Марусей Т., Буторіна В., Славіна Н. Інноваційні бізнес-комунікації в маркетинговій діяльності туристичних та готельно-ресторанних підприємств.

Економіка та суспільство. 2024. № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-68> (дата звернення: 11.04.2026).

3. Пахота Н. В., Ткаченко О. В. Роль соціальних мереж у формуванні туристичних трендів. *Бізнес Інформ*. 2023. № 11. С. 225–230. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-11-225-230> (дата звернення: 11.04.2026).

4. Чернова І. В., Костик Є. П. Розвиток бізнес-комунікацій у системі менеджменту підприємницьких структур. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 5. С. 158–165. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-5-23> (дата звернення: 11.03.2026).

Петренко Д.А.

здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня

Аверчева Н. О.

к. е. н., доцент кафедри соціальних та поведінкових наук

Херсонський державний аграрно-економічний університет

м. Кропивницький, Україна

МІЖНАРОДНА ІНТЕГРАЦІЯ В СИСТЕМІ ПТАХОПРОДУКТОВОГО ПІДКОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ

Птахопродуктовий комплекс України тривалий час забезпечує успішний розвиток і займає лідерські позиції серед інших аграрно-продовольчих складових АПК. Птахівництво працює не тільки на задоволення споживчих потреб внутрішнього ринку, а є надійним постачальником для переробних підприємств, що формує вертикальні агропромислові інтеграційні зв'язки. Великі птахівничі підприємства успішно формують власну систему переробки і презентують себе як продуктові компанії, мають власні бренди, загальновідомі торговельні марки і широкий асортимент продукції.

Зростаючий попит на м'ясо птиці і харчові яйця на світовому ринку дозволив вітчизняним підприємствам налагодити надійні канали збуту у різні країни світу. За повідомленням асоціації «Союз птахівників України», глобальний попит на м'ясо птиці буде постійно зростати і до 2031 р. досягне 154 млн т, що відображає важливу роль, яку галузь відіграє у вирішенні продовольчої світової проблеми [1].

Додатковим стимулом для розвитку птахівництва виступає переорієнтація ринків збуту на ринки країн ЄС в період повномасштабного вторгнення РФ і руйнування напрацьованих довоєнних ланцюгів збуту. В умовах війни

українські компанії активно розширюють логістичні можливості, впроваджують європейські норми й директиви для підвищення якості продукції. Зростання виробництва підтримується: активністю промислових підприємств; модернізацією виробничих процесів; покращенням біобезпеки; ефективнішими системами годівлі [2].

Експорт м'яса птиці у 2025 р. в натуральних показниках становив 436 тис. т, що на 2% менше 2024 р., проте на 1% більше середнього показника за останні 5 років. Завдяки європейським країнам ринок продукції птахівництва стабілізувався, а питома вага європейських країн сягнула 53,6 %, з яких 30,6 % країни ЄС і 22,6 % - інші європейські країни поза межами ЄС. Також надійним напрямом експорту є країни Близького Сходу (27,2%), які характеризуються стабільним попитом і високим рівнем платоспроможності.

Слід звернути увагу на підвищення рівня самозабезпечення країни м'ясом птиці і зростанні виробничих потужностей вітчизняних виробників, оскільки імпорт його у 2025 р. був лише 46 тис. т, що на 3% менше, ніж у 2024 р., та на 73% нижче 5-річного середнього показника. Це свідчить про зростання рівня самозабезпеченості та збільшення виробничих потужностей вітчизняних виробників.

Не зважаючи на те, що підприємства галузі птахівництва працюють під тиском економічних та енергетичних викликів, зберігають виробничий потенціал і збільшують обсяги експорту. Експерти відзначають посилення ролі середніх і регіональних виробників, зростання інвестицій в модернізацію виробничих процесів, підвищення їх ролі у підтримці внутрішнього ринку та нарощуванні експорту [3].

Галузь м'ясного птахівництва характеризується високим рівнем концентрації виробництва – десять найбільших підприємств контролюють до 80 % ринку м'яса птиці в Україні, До них увійшли: МХП(частка ринку - 53%); «Птахокомплекс

Дніпровський» (5,7%); «Агро-Овен» (5,4%); Avesterra Group (3,7%); Птахокомплекс Губин» [4].

Українська компанія Avangardco очолює європейські рейтинги найбільших виробників яєць. Ще один виробник яєць з України Ovostar Union посідає в рейтингу сьоме місце [5].

У 2025 р. більша частина експорту яєць з України надійшла до Великої Британії. Їх поставки сягнули рекордного рівня, що склало конкуренцію для місцевих фермерів.

Обсяги експорту яєць з України у 2025 р. порівняно з 2024 р. зросли на 65,6% і сягнули 2,05 млрд штук, що у вартісному вираженні становило .приріст у 2,8 рази до 201,9 млн. дол. США. Головними країнами-імпортерами українських яєць у 2025 р. були європейські країни: Іспанія (16,4%), Велика Британія (11,9%), Чехія (10,3%), Польща (10,0%), Хорватія (8,7%). У січні 2026 р. Україна склала угоду з Великою Британією про продовження торговельної лібералізації для аграрної продукції. В рамках угоди продовжується застосування сторонами нульових ставок ввізних мит на яйця та м'ясо птиці до 2028 р. [6].

Зростаючий попит на м'ясо птиці та яйця на світовому ринку стимулює вітчизняних підприємства відкриває нові можливості для експорту.

Отже, країни Євросоюзу в період війни стали основним ринком збуту продукції птахівництва. У післявоєнний період європейський ринок для українських птахівників буде перспективним з точки зору високої ціни, рівня платоспроможності споживачів, розширення асортименту продукції.

Лідерство європейського ринку для птахопродуктового підкомплексу України у експортних операціях, разом з тим, вимагає підвищення якості і безпеки продукції, відповідності європейським стандартам умов утримання птиці. Україна має необхідні ресурси і значний потенціал для забезпечення високих вимог європейського законодавства, зокрема: наявність великих площ

сільськогосподарських угідь для вирощування культур, які становлять основу комбікормів; широку мережу комбікормових заводів в інтеграційній єдності з виробниками продукції птахівництва; високий рівень технологій у сфері виробництва і переробки яєць і м'яса птиці; можливості розширення площ для утримання птиці в природних умовах відповідно до вимог ЄС [7, с. 111-119].

До форм міжнародної інтеграції у птахівництві можна віднести наступні:

- торговельна: укладення угод про ЗВТ, участь у СОТ, Угода про асоціацію з ЄС;
- інвестиційна: залучення іноземного капіталу у розширення інфраструктури і будівництво нових птахівничих комплексів;
- інноваційна: впровадження європейських технологій вирощування птиці та переробки продукції;
- коопераційна: створення спільних підприємств, обмін досвідом, участь у міжнародних агропромислових виставках.

Міжнародна інтеграція для галузі птахівництва забезпечує розширення ринків збуту, стимулює до підвищення конкурентоспроможності; спрощує доступ до нових технологій, впровадження високих стандартів якості. В цілому ці процеси підвищують інвестиційну привабливість галузі.

До проблемних питань інтеграційних процесів слід віднести необхідність підвищення ролі малих виробників; глобальні політичні та ринкові впливи; залежність виробників від зовнішніх ринків; воєнні виклики для логістики і експорт.

Для забезпечення стабільного міжнародного співробітництва у сфері торгівлі продукцією птахівництва необхідно забезпечити диверсифікацію ринків збуту; поглибити інтеграційні процеси з країнами ЄС на основі формування аграрних кластерів та технологічного партнерства. Активізація ролі дрібних господарств забезпечується на основі кооперації, розвитку органічного сектору

птахівництва, вимагає посилення державної підтримки в умовах адаптації до нормативних вимог ЄС.

Отже, міжнародна інтеграція є ключовим фактором розвитку птахопродуктового підкомплексу України. Українські компанії переорієнтовують ринки збуту на європейські країни, тим самим розширюють логістичні можливості, підвищують рівень якості і конкурентоспроможності продукції на основі високих вимог ЄС, імплементують норми й директиви для підвищення якості продукції. Успішна міжнародна інтеграція потребує комплексної державної політики, інституційної підтримки та активної участі бізнесу. Перехід від міжнародної торгівлі до глибокої кооперації з країнами-партнерами є перспективним напрямом забезпечення стійкого розвитку галузі.

Список використаних джерел

1. До 2031 року м'ясо птиці займе майже половину світового ринку м'яса. Асоціація «Союз птахівників України». URL: www.poultryworld.net/the-industrymarkets/market-trends-analysis-the-industrymarkets-2/poultry-set-to-take-nearly-half-of-the-global-meat-market-by-2031/ (дата звернення 12.05.2026).
2. Експорт м'яса птиці зростає: хто найбільше купує український продукт. URL: https://24tv.ua/agro24/myaso-ptitsi-ukrayini-hto-yogo-kupuye-shho-vidomo-pro-eksport_n3055789https://24tv.ua/agro24/myaso-ptitsi-ukrayini-hto-yogo-kupuye-shho-vidomo-pro-eksport_n3055789 (дата звернення 21.05.2026).
3. У 2025 році Україна експортувала 436 тис. т м'яса птиці, що на 2% менше, ніж у 2024 році. UCAB Survey. URL: <https://ucab.ua/ucab-survey/u-2025-rocz-ukrayina-eksportovala-436-tys-t-myasa-ptyczi-shho-na-2-menshe-nizh-u-2024-rocz/>
4. Топ-10 найбільших виробників курятини в Україні. AgroPortal. URL: <https://agroportal.ua/news/zhivotnovodstvo/top-10-naybilshih-virobnikiv-kuryatini-v-ukrajini> (дата звернення 05.05.2026).

5. Українські компанії знову очолили список найбільших виробників птиці і яєць в Європі. UkrAgroConsult. URL: <https://ukragroconsult.com/news/ukrayinsyki-kompaniyi-znovu-ocholyly-spysok-najbilyshyh-vyrobnykiv-ptyczi-i-yayeczy-v-yevropi/> (дата звернення 05.05.2026).
6. Найбільше - в Іспанію, Британію, Польщу. Україна різко збільшила експорт базового продукту з початку року. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/ispaniya-britaniya-i-polshcha-stali-naybilshimi-pokupcyami-ukrajinskogo-bazovogo-produktu-u-2026-roci-50610660.html>
7. Аверчева Н.О., Петренко Д.А. Чинники стійкого розвитку птахопродуктового комплексу України на основі інтеграційних процесів. *Агросвіт*. 2025. № 12. С. 111-119. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/6679/6774>

Пилипенко К.,

д. екон. н., професор кафедри економіки,
готельно-ресторанного та туристичного бізнесу,
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького,
м. Запоріжжя

Рунчева Н.,

д. екон. н., професор кафедри економіки,
готельно-ресторанного та туристичного бізнесу,
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького,
м. Запоріжжя

ДИНАМІКА ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОЛОГІЧНОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ: ВІД СИСТЕМНОГО РОЗВИТКУ ДО ВОЄННОЇ АДАПТАЦІЇ ТА ЗЕЛЕНОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Екологічний туризм в Україні за останнє десятиліття пройшов шлях від нішевого сегменту рекреаційної діяльності до стратегічно важливого інструменту збереження національної природної спадщини та підтримки локальних громад. Багатий природно-заповідний фонд, різноманітність ландшафтів та зростаючий суспільний запит на сталий відпочинок створювали всі передумови для інтеграції України у європейський простір зеленого туризму.

Повномасштабне вторгнення 24 лютого 2022 року радикально змінило цей вектор. Національні природні парки, біосферні заповідники та лісові масиви стали зонами бойових дій, тимчасової окупації або зазнали руйнівного транскордонного екологічного впливу (екоциду). У цих критичних умовах виникла гостра потреба у переосмисленні методології управління галуззю [1].

До 2022 року екологічний туризм в Україні демонстрував стабільну позитивну динаміку. Це обумовлювалося кількома чинниками, які ми наведемо в

табл. 1.

Таблица 1

Чинник розвитку екологічного туризму до 2022 року

Чинник розвитку екологічного туризму	Характеристика впливу	Основні результати до 2022 року
Розширення природно-заповідного фонду (ПЗФ)	Збільшення площі природоохоронних територій та створення нових національних природних парків	Площа ПЗФ досягла близько 4,5 млн га (понад 6,8 % території України); активний розвиток НПП «Синевир», «Подільські Товтри», «Верховинський», «Слобожанський» та інших
Частка туризму у ВВП України та зайнятість у секторі	Зтворення і поступове збільшення податків і зборів від туристичного сектору зростало.	4% (2016–2019 рр.) 3% - 4.5% активної робочої сили ²
Євроінтеграційні процеси	Імплементация європейських екологічних стандартів та природоохоронних практик	Розширення об'єктів Смарагдової мережі (Emerald Network); доступ до міжнародних екологічних програм і грантового фінансування
Зміна споживчої поведінки населення	Зростання попиту на безпечний та природоорієнтований відпочинок у період пандемії COVID-19	Підвищення популярності внутрішнього туризму; збільшення відвідуваності екостежок і зелених садиб на 35–40 %
Розвиток туристичної інфраструктури	Реалізація державних та грантових програм підтримки екотуризму	Створення сучасних візит-центрів, облаштування екологічних маршрутів, маркування туристичних стежок у національних природних парках

Джерело складене авторами на основі [1, 2, 3]

Державна політика того періоду була спрямована на імплементацию положень Бернської конвенції та розширення Смарагдової мережі (Emerald Network), що мав на меті створення єдиного екологічного коридору з країнами ЄС [4]. Розвиток екотуризму розглядався як один із найбільш ефективних способів фінансування установ ПЗФ через надання рекреаційних послуг, що дозволяло зменшити залежність від державного бюджету та стимулювати місцеве підприємництво [5].

Отже, до початку повномасштабної війни екологічний туризм в Україні перебував на етапі активного розвитку та поступової інтеграції до європейського

туристично-екологічного простору. Розширення природно-заповідного фонду, впровадження міжнародних екологічних стандартів, модернізація туристичної інфраструктури та зростання попиту на внутрішній туризм створили сприятливі умови для формування конкурентоспроможного сектору екотуризму. Особливо вагомим чинником стала зміна туристичних пріоритетів населення у період пандемії COVID-19, що сприяло популяризації природоорієнтованих форм відпочинку. Повномасштабна війна спричинила безпрецедентну за масштабами гуманітарну та екологічну катастрофу. Сектор екотуризму зазнав глибокої структурної деформації [3]. Понад 20 % природно-заповідного фонду України опинилися під окупацією або в зоні ведення активних бойових дій. Серед найбільш постраждалих об'єктів табл. 2.

Таблиця 2

Постраждалі об'єкти природно-заповідного фонду України що опинилися під окупацією та зазнали руйнівної сили

Об'єкт природно-заповідного фонду	Характер пошкоджень та втрат	Наслідки для екологічного туризму
Біосферний заповідник «Асканія-Нова»	Окупація території, вивезення рідкісних тварин, масштабні пожежі степових екосистем	Втрата туристичної привабливості, загроза знищення унікального біорізноманіття та припинення екскурсійної діяльності
НПП «Святі Гори» (Донеччина)	Руйнування до 80 % лісових масивів, знищення туристичної інфраструктури внаслідок бойових дій та обстрілів	Припинення туристичних маршрутів, деградація рекреаційного потенціалу регіону
Чорноморський біосферний заповідник	Пошкодження через військово-морські дії, мінування територій та масштабні пожежі	Обмеження доступу туристів, погіршення екологічного стану прибережних екосистем
НПП «Кам'янська Січ» (Херсонщина)	Суцільне мінування території, знищення червонокнижних рослин Причорноморського степу	Неможливість безпечного функціонування екотуристичних маршрутів та втрата природної цінності території

Ключовими викликами для галузі з початком війни стало і залишається мінна небезпека, втрата інфраструктури, фінансовий дефіцит.

Втрата доступу до узбережжя Чорного та Азовського морів, а також закриття для відвідування лісів у прикордонних та прифронтових областях призвели до колосального зміщення туристичних потоків, і як наслідок трудового потенціалу галузі.

Всі виклики з якими ми стикаємося призводять до переорієнтації напрямку та географічного зсуву на захід України туристичної галузі. Карпатський регіон (Львівська, Івано-Франківська, Закарпатська та Чернівецька області) перетворився на головний прихисток для внутрішніх переселенців (ВПО) та основний рекреаційний хаб країни. НПП «Синевир», Карпатський біосферний заповідник та НПП «Гуцульщина» відчули надвисоке антропогенне навантаження. З одного боку, це дало змогу закладам розміщення та локальним громадам вижити фінансово, з іншого - загострило проблему утилізації відходів, ерозії ґрунтів на популярних маршрутах та збереження тиші в заповідних зонах.

Екологічний туризм під час війни перестав бути суто розважальним чи пізнавальним продуктом. Він набув глибокого соціального та терапевтичного змісту:

1. Екорекреація (Кліматотерапія): Природні ландшафти стали ключовим середовищем для психологічного відновлення військовослужбовців, ветеранів та цивільних осіб, які постраждали від бойових дій.

2. Волонтерський екотуризм: Популярності набули тури, що поєднують допомогу заповідникам (розчищення завалів, посадка дерев, догляд за тваринами в реабілітаційних центрах) із помірним відпочинком.

Отже, розвиток екологічного туризму в Україні зазнав драматичних змін. Стабільний підйом, що тривав до 2022 року, був перерваний жорстокою війною, яка принесла масштабний екоцид та загрозу самому існуванню багатьох заповідних територій.

Проте, продемонструвавши високу адаптивність, галузь знайшла нові форми виживання. Інтеграція Моделі резильєнтного екологічного туризму

України в умовах воєнного часу в практичну діяльність установ ПЗФ та роботу туристичного бізнесу дозволяє не лише мінімізувати поточні ризики, але й створює дієвий інструментарій для майбутньої відбудови. Синергія безпекових заходів, екотерапії, діджиталізації та залучення міжнародної підтримки здатна перетворити екологічний туризм України на глобальний взірць стійкості, де охорона дикої природи гармонійно поєднується із всебічною реабілітацією суспільства.

Список використаних джерел:

1. How the War Has Affected Ukrainian Protected Areas - Časopis Ochrana přírody. URL: <https://www.casopis.ochranaprirody.cz/en/international-nature-conservation/ukrainian-protected-areas-war/> (дата звернення: 19.04.2026).
2. Tourism during the war – how Russian, Ukrainian and European tourism changed. URL: <https://www.oeconomus.hu/en/analyses/tourism-during-the-war-how-russian-ukrainian-and-european-tourism-changed/> (дата звернення: 19.04.2026).
3. Бригіна С., Пилипенко К. Медичний туризм та реабілітація, як рушійні сили відновлення України. *«Стан та перспективи розвитку рекреаційно-туристичного комплексу України: природний, соціальний, економічний та інноваційний аспекти»*: зб. матер. Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Полтава, 15 травня 2025 р.). Полтава : ПДАУ, 2025. С. 50 - 54. (дата звернення: 09.04.2026).
4. Environmental Restoration of Ukraine - The Conflict and ..., доступ отримано травня 12, 2026, <https://ceobs.org/wp-content/uploads/2024/02/Environmental-Restoration-of-Ukraine.pdf> (дата звернення: 09.04.2026).
5. Tourism and Ecology in Restoration of Nature Reserves of Ukraine, доступ отримано травня 12, 2026, <https://www.longdom.org/open-access-pdfs/tourism-and-ecology-in-restoration-of-nature-reserves-of-ukraine.pdf> (дата звернення: 09.04.2026).

Пилипенко Я.В.

здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня

Сакун А.Ж.

к.е.н., доцент кафедри підприємництва, обліку та фінансів

Херсонський державний аграрно-економічний університет

м. Кропивницький, Україна

ТРАНСФОРМАЦІЯ ОБЛІКУ ТА КОНТРОЛЮ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ТА ВОЄННОГО СТАНУ

Воєнні ризики та спричинена ними економічна нестабільність змушують підприємства адаптувати систему бухгалтерського обліку до нових реалій. Особливо гостро це стосується основних засобів, які становлять матеріально-технічний базис підприємств і зазнають найбільших операційних та фізичних ризиків. Втрата контролю над активами, їх руйнування, вимушена релокація бізнесу та стрімке знецінення майна вимагають докорінної трансформації існуючих методичних підходів. У цьому контексті особливої актуальності набувають розробка гнучких механізмів оцінки вартості основних засобів та вдосконалення системи внутрішнього контролю, спрямовані на забезпечення економічної безпеки підприємства.

У сучасних реаліях функціонал бухгалтера щодо обліку необоротних активів значно розширився і вимагає нестандартних підходів до вирішення обліково-контрольних завдань, а саме:

1. проведення обов'язкового тестування активів на знецінення відповідно до вимог національних та міжнародних стандартів через погіршення умов їх експлуатації або вимушений простій;

2. правильне відображення в обліку та списання пошкодженого або повністю знищеного майна на основі зібраних підтверджувальних документів;
3. організація та документальне оформлення інвентаризації в особливих умовах, зокрема із застосуванням дистанційних методів контролю для об'єктів у зонах ризику;
4. забезпечення суворого облікового контролю за релокацією ОЗ, що включає фіксацію внутрішнього переміщення обладнання та закріплення матеріальної відповідальності на нових локаціях;
5. своєчасний перегляд параметрів амортизації, зокрема строків корисного використання та ліквідаційної вартості об'єктів через зміну інтенсивності їх роботи чи роботу в умовах енергетичної нестабільності.

Інвентаризація як найтиповіший і головний інструмент контролю за наявністю та станом основних засобів зазнала повної трансформації в умовах воєнного стану. У зв'язку з неможливістю проведення фізичної перевірки та перерахунку обладнання через небезпеку для життя, підприємства ділять свої активи на кілька зон. Для майна, що залишилося на тимчасово окупованих територіях чи в зоні бойових дій, інвентаризацію офіційно відтермінують до моменту забезпечення безпечного доступу до них відповідно до вимог Положення № 879 [1]. Натомість для ОЗ, які перебувають у відносній безпеці, але доступ до них обмежений, бухгалтери дедалі частіше впроваджують дистанційний контроль. Для цього використовують фото- та відеофіксацію, онлайн-дзвінки з матеріально відповідальними особами або геолокаційні мітки. Це дозволяє перевірити, чи взагалі ціле обладнання, не ризикуючи людьми, і вчасно показати реальний стан речей у бухгалтерському обліку.

Важливим етапом також є документальне супроводження форс-мажорних обставин, оскільки контроль за правовим статусом зруйнованого чи пошкодженого майна є основою для подальшого відшкодування збитків та компенсацій. Контрольна функція бухгалтера тут полягає у верифікації

вичерпного пакета первинних документів, який включає: акти ДСНС про пожежу чи руйнування, витяги з ЄРДР про відкриття кримінального провадження, висновки технічних експертиз та акти внутрішніх комісій підприємства. Наявність цих документів ретельно контролюється також для захисту підприємства від податкових ризиків. «Зокрема, належне документування дозволяє довести неможливість подальшого використання основних засобів у господарській діяльності, що звільняє підприємство від обов'язку нарахування умовних податкових зобов'язань з ПДВ відповідно до норм Податкового кодексу України» [3].

Окремим викликом є контроль за збереженням самої облікової інформації, адже фізичне знищення офісу чи серверів підприємства означає повну втрату даних про історію, стан та вартість ОЗ. У цьому контексті бухгалтер визначає перелік критично важливої інформації – від інвентарних карток та технічних паспортів до реєстрів обліку й первинних документів, – яка потребує обов'язкового дублювання у хмарних сховищах. «Крім того, він контролює регулярність створення резервних копій та обмежує права доступу до бази даних, щоб уникнути витоку чи втрати інформації під час релокації або дистанційної роботи працівників» [2]. Таким чином, бухгалтер забезпечує безперервність облікового процесу та збереження цифрових активів підприємства.

Не менш суттєвих змін зазнали підходи до вартісної оцінки основних засобів. В умовах воєнного стану завданням бухгалтера стає проведення тесту на зменшення корисності активів відповідно до НП(С)БО 28. Оскільки багато підприємств зіткнулися з вимушеним простоєм, руйнуванням логістичних ланцюгів або втратою ринків збуту, балансова вартість обладнання часто стає завищеною. Роль бухгалтера полягає в ідентифікації ознак знецінення та розрахунку теперішньої вартості майбутніх грошових потоків, які цей актив ще може згенерувати. Відображення знецінення в обліку дає змогу очистити баланс від завищених сум і відобразити реальну економічну вартість майна

підприємства на дату звітності, а для підприємств, що складають звітність за міжнародними стандартами, така процедура здійснюється відповідно до вимог МСБО 36.

Іншим серйозним викликом є визначення справедливої вартості основних засобів для проведення їх переоцінки. Через високу інфляцію та нестабільність курсу валют ринкова вартість обладнання і транспорту стрімко змінюється, проте класичний ринок у багатьох регіонах України зараз є пасивним або взагалі відсутнім. За таких обставин трансформація оцінки вимагає залучення професійних експертів-оцінювачів та використання альтернативних методів.

Особливе місце у трансформації оціночних процедур посідає аналіз та оцінка впливу воєнних ризиків на фізичний стан і характер використання основних засобів. Фізичне пошкодження або знищення майна внаслідок бойових дій потребує негайного проведення позачергової інвентаризації, класифікації пошкоджень та нарахування збитків належать до прямого впливу. Опосередкований же вплив воєнних ризиків є тривалішим і прихованим: це вимушена консервація обладнання через небезпеку, неможливість проведення вчасних технічних ремонтів через дефіцит запчастин або надмірне навантаження на наявні активи наприклад, безперервна експлуатація дизель-генераторів та систем автономного живлення. «Сферою відповідальності бухгалтера в цих умовах є безпосередньо оцінити, як саме ці чинники впливають на здатність ОЗ приносити економічні вигоди у майбутньому, та оперативно відобразити в обліку або зменшення корисності активів, або зміну темпів їхнього зносу через коригування норм амортизації» [4].

Кінцевою метою трансформації обліку та контролю основних засобів в умовах воєнного стану є формування надійної доказової бази для майбутнього стягнення збитків з агресора та отримання репарацій. Сьогодні бухгалтерські реєстри та інвентарні описи перестають бути суто внутрішніми документами підприємства – вони набувають статусу першоджерела юридичних доказів. Саме

тому облікова служба має працювати в тісній інтеграції з юридичним блоком та незалежними експертами-оцінювачами. «Забезпечення безперервного моніторингу за кожним пошкодженим об'єктом та деталізоване накопичення інформації про витрати на його відновлення чи демонтаж дозволять підприємству у майбутньому точно обґрунтувати су ми позовів у міжнародних судових інстанціях та залучити інвестиції для відбудови» [5].

Отже, підсумовуючи, варто зазначити, що трансформація обліково-контрольних функцій щодо основних засобів кардинально змінює роль сучасного бухгалтера. Оцінюючи воєнні ризики та впроваджуючи дистанційний контроль, облікова служба сьогодні захищає інформаційне поле підприємства. Головний підсумок полягає в тому, що якісна трансформація оцінки та аудиту форс-мажорів дозволяє розв'язати два критичні завдання: захистити бізнес від поточних податкових штрафів і створити легітимну доказову базу для майбутнього відшкодування збитків. Це підтверджує, що бухгалтерський облік в умовах війни є стратегічною основою фінансової безпеки компанії.

Список використаних джерел

1. Про затвердження Положення про інвентаризацію активів та зобов'язань: Наказ Міністерства фінансів України від 02 верес. 2014 р. № 879. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1365-14#Text>
2. Пилипенко Я. В., Сакун А. Ж. Облікове відображення втрат та відновлення основних засобів підприємств в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством*: матеріали IX Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Полтава, 26 берез. 2026 р.). Полтава : ПДАУ, 2026. С. 203–205.
3. Інвентаризація активів і зобов'язань як інструмент відновлення обліку в сільськогосподарських підприємствах в умовах воєнного стану / В. С.

Литвиненко, Т. О. Гуренко, С. І. Дерев'янка, Ю. М. Бурдим. Економіка і управління бізнесом. 2024. Т. 15, № 1. С. 92–104.

4. Черкашина Т. В. Проблемні питання обліку основних засобів в умовах воєнного стану. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2024. № 9 (322). С. 29–36.

5. Сакун А. Ж., Перевозова І. В. Обліково-контрольне забезпечення розвитку торговельного підприємництва в умовах цифровізації та воєнних ризиків. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. № 19.

Пильникова Я. І.,
*завідувач сектору автотоварознавчих досліджень відділу товарознавчих,
гемологічних, економічних, будівельних,
земельних досліджень та оціночної діяльності
Кіровоградського науково-дослідного
експертно-криміналістичного центру МВС України*

МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФІНАНСОВОГО АНАЛІЗУ ТА ПРОБЛЕМИ ІНФОРМАТИВНОСТІ ЗВІТНОСТІ СУБ'ЄКТІВ МАЛОГО АГРОБІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ ТІНІЗАЦІЇ

Сучасна наукова дискусія засвідчує безпідставність обмеженого підходу щодо ототожнення фінансового аналізу виключно з оцінкою фінансового стану, оскільки остання є лише складовою аналітичного процесу. У сучасних реаліях господарської практики України, де за станом на початок 2022 року абсолютно домінували малі підприємства, а в аграрній сфері їхня питома вага традиційно утримується на рівні 97%, роль фінансового аналізу суттєво трансформується [2]. На відміну від великих суб'єктів господарювання, які становлять суспільний інтерес і підлягають обов'язковому зовнішньому аудиту, малі підприємства агросектору здебільшого функціонують поза межами жорсткого фіскального та аудиторського контролю. Так, на прикладі Кіровоградської області чітко простежується інституційне розмежування: станом на середину 2023 року лише 10,4% сільськогосподарських товаровиробників перебували на загальній системі оподаткування (платники податку на прибуток), тоді як переважна більшість - 85,23% господарств - використовували спрощену систему зі сплатою єдиного податку за четвертою групою, що звільняє їх від обов'язкового податкового аудиту формування прибутку [2].

Такий правовий та податковий вакуум безпосередньо корелює з критично високим рівнем тінізації аграрного сектору, де загальні втрати держави від неформальних схем (виплати заробітних плат «у конвертах», неоформлена праця, маніпуляції з неофіційним обігом продукції) залишаються найважчими

для протидії [3]. Тінізація, поряд із низьким рівнем загальної культури бізнесу та нерозумінням стратегічної цінності економічної інформації, призводить до тотального нехтування нормами формування фінансової звітності. Результати анкетування бухгалтерського персоналу сільськогосподарських підприємств - клієнтів Кіровоградської обласної сільськогосподарської дорадчої служби - виявили системні деформації: внутрішні облікові працівники фактично не здійснюють фінансовий аналіз власними силами й не враховують вплив облікової політики на показники звітності. Незважаючи на наявність формальних внутрішніх регламентів, у 93% випадків вони не переглядаються роками й містять лише імперативну (шаблонну) складову. Як наслідок, 63% респондентів підтвердили наявність простроченої дебіторської заборгованості, але лише 5% з них створюють законодавчо передбачений резерв сумнівних боргів. Більше того, 87% опитаних відкрито ігнорують вимоги П(С)БО 30 «Біологічні активи» у своїх наказах про облікову політику [2].

Ситуація ускладнюється суттєвою інформаційною обмеженістю спрощеної фінансової звітності, яка складається малими підприємствами відповідно до вимог НП(С)БО 25 та не забезпечує належного рівня інформативності для зовнішніх користувачів. Це зумовлює гостру потребу в попередньому аналізі облікової політики та залученні альтернативних джерел даних як передумови ефективного фінансового аналізу та проведення внутрішнього аудиту чи консалтингового супроводу при прийнятті інвестиційних рішень, оцінці вартості бізнесу чи вирішенні спірних майнових питань співвласників. У цьому контексті система бухгалтерського обліку має розглядатися не як пасивний інструмент фіксації фактів, а як базова складова загальної системи управління підприємством, яка формує якісне інформаційне середовище для менеджменту [1].

Отже є необхідність адресної трансформації методології: від розробки специфічних алгоритмів оцінки рентабельності для малих підприємств до

законодавчого розширення складу їхньої звітності та обов'язкового включення інформації про формування облікової політики як додатку до звітів (зокрема, із застосуванням норм НП(С)БО 6). Окремим методологічним ризиком у легальному полі залишається суб'єктивізм оцінки біологічних активів за справедливою вартістю згідно з П(С)БО 30, оскільки отриманий приріст капіталу є суто гіпотетичним; це вимагає від підприємств механізму резервування такого паперового прибутку для упередження фінансових дисбалансів.

Одночасно сучасні умови вимагають виходу за межі ретроспективного аналізу звітності та переорієнтації з концепції управління прибутком на управління вартістю бізнесу із впровадженням інтегральних індикаторів типу економічної доданої вартості (EVA). Нарешті, господарська і наукова практика повністю спростовує доцільність застосування застарілих нормативних нормативів (на кшталт спільного Положення Мінфіну та ФДМУ № 49/121 від 2001 року) або будь-яких узагальнених універсальних параметрів фінансового стану. Об'єктивна економічна діагностика та оцінка ймовірності банкрутства малих агропідприємств в умовах високих воєнних ризиків можлива лише за умови використання адресних індикаторів, диференційованих за видами економічної діяльності та розмірами підприємств, із обов'язковим порівнянням розрахованих коефіцієнтів із середньогалузевими орієнтирами.

Список використаних джерел

1. Савченко В.М. Система бухгалтерського обліку як складова системи управління. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2010. Вип. 18 (2). С. 27–33. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2010_18%282%29__7 (дата звернення: 27.05.2026).
2. Савченко, В., Кононенко, Л., & Назарова, Г. (2023). Використання методів фінансового аналізу при виконанні аудиторських процедур. *Економіка та суспільство*, 2023. (52). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-38>
3. Схеми тіньової економіки в Україні: бюджетні втрати 2025. <https://agroreview.com/content/najbilshi-shemy-tinovoyi-ekonomiky-ukrayini/>

Підвальна А.М.,

*завідувач відділу забезпечення діяльності Кіровоградського науково-
дослідного експертно-криміналістичного центру МВС України
Кіровоградського науково-дослідного
експертно-криміналістичного центру МВС України*

ТІНЬОВА ЕКОНОМІКА В УКРАЇНІ У КОНТЕКСТІ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Феномен тіньової економіки, що еволюціонує симетрично до розвитку товарно-грошових відносин, у сучасну цифрову епоху набув рис глобальної мережевої екосистеми, яка здатна нівелювати будь-які традиційні обмежувальні заходи урядів [3, 7]. Головна загроза для соціально-економічної безпеки полягає не в наявності ізольованих нелегальних ринків, а у фрактальній природі тінізації: кожен легальний сектор господарювання автоматично генерує власну тіньову проєкцію [2, 3]. Цифрова трансформація руйнує класичні галузеві кордони, провокуючи перманентну появу нових бізнес-моделей, які миттєво формують неконтрольовані віртуальні сегменти ще до моменту їхнього нормативно-правового врегулювання [1, 3]. Це створює глибокі диспропорції на ринку праці, де офіційна статистика безробіття (із середнім показником 9,61% за дві попередні декади) демонструє значні викривлення через поширення латентної зайнятості та подвійної вигоди, коли індивіди одночасно отримують тіньові доходи та державні соціальні трансфери [4, 6]. Воєнний стан та масова вимушена міграція населення каталізували перехід самозайнятих громадян у цифрове середовище. Як наслідок, сформувався деструктивний механізм вимивання інтелектуального капіталу: держава, інвестуючи бюджетні кошти платників податків у розвиток високотехнологічних компетентностей фахівців,

фактично субсидує цифрову тінь, оскільки ці кадри масово капіталізують свої навички поза межами національного правового й податкового поля [3, 6, 7].

З погляду інструментарію управління, цифровізація створює асиметричний розрив між державою та тіньовими суб'єктами. Потенціал децентралізованих архітектур (зокрема технології блокчейн) дозволяє кардинально оптимізувати прозорість легального обігу товарів і верифікацію транзакцій у ланцюгах доданої вартості, мінімізуючи корупційні ризики [1, 3]. Проте швидкість освоєння цих інновацій кримінальним капіталом значно перевищує швидкість адаптації державних регуляторів. Це консервує критично високий рівень тінізації України (в межах 28–36% ВВП), який у кілька разів масштабніший за аналогічні показники лідерів світової економіки (США, Швейцарії, Канади, Франції, Німеччини), перетворюючи національну економічну систему на хронічно неконкурентоспроможну [3]. Державне управління опиняється в ситуації методологічної сліпоти через відсутність валідних алгоритмів моніторингу віртуальних фінансових потоків, що унеможливорює точне прогнозування втрат бюджету [1, 3].

Для подолання цієї системної загрози необхідна повна реконцептуалізація правового поля на основі скандинавської доктрини, яка замість пасивного економічного опису явища («тінь») запроваджує імперативну кримінально-правову кваліфікацію — «економічна цифрова злочинність» [2, 3, 5]. Впровадження підходів Бу Свенсона дозволяє інтерпретувати безперервне ухилення від оподаткування в цифровому просторі як тривалу групову протиправну стратегію, спрямовану на вилучення державних ресурсів [5]. Модернізована стратегія детінізації має базуватися на трьох взаємопов'язаних векторах: радикальному переформатуванні фіскального сервісу в безбар'єрну цифрову послугу для зниження трансакційних витрат бізнесу; жорсткому адміністративному захисті державних інвестицій через обов'язкове трудове

відпрацювання випускників бюджетної форми навчання; та криміналізації схем
макроекономічного ухилення від оподаткування.

Список використаних джерел

- 1.Будник Л., Данилюк І., Тигач Г. Теоретичні та правові аспекти впливу глобальних тенденцій цифровізації на тіньову економіку.
- 2.Кононенко Л., Сисоліна Н., Сисоліна І. Фінансовий аналіз як інструмент забезпечення економічної безпеки малих аграрних підприємств. Соціальна економіка. 2025. 71. С.187-206. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2025-71-16>.
- 3.Кононенко, Л., Коломоєць, О., Бикадорова, Н. Вплив цифрових технологій на тіньову економіку: економіко-правовий аспект. *Економіка та суспільство*, 2024. (65). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-64>
- 4.Рівень безробіття в Україні. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/>
- 5.Свенсон Бу. Економічна злочинність та заходи боротьби з нею.
- 6.Скрипник С. В., Обіход С. В., Вербівська Л. В. Зайнятість в умовах цифрової економіки. *Економіка та держава*. 2021. № 12. С. 4–9. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.12.4
- 7.Alm, J. (2012). Measuring, explaining, and controlling tax evasion: lessons from theory, experiments, and field studies. *Int Tax Public Finance*. 19: pp. 54–77. DOI 10.1007/s10797-011-9171-2

Пласконь С.А.

к.е.н., доцент кафедри прикладної математики
Західноукраїнський національний університет

Новосад І.Я.

к.т.н., доцент кафедри прикладної математики
Західноукраїнський національний університет

Корендій С.М.

студентка
*Західноукраїнський національний
університет
м.Тернопіль, Україна*

ЛАГОВІ ЕКОНОМЕТРИЧНІ МОДЕЛІ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІНСЬКОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДРОДЖЕННЯ

Ринкові відносини відкривають широкий простір для використання досліджених економетричних методів, які дають можливість не тільки провести кількісні розрахунки, але й вибрати оптимальні прогнозні сценарії управлінського забезпечення бізнесу в контексті сучасних викликів. Навіть, якщо ці сценарії не просто застосовувати, а обмеження моделі у строгому виді не виконуються, вони служать розумною відправною точкою, на яку можна орієнтуватися при прийнятті раціональних рішень.

Знаходження залежностей та взаємозв'язків між об'єктивно існуючими явищами та процесами економіки має велике значення, що в свою чергу дає можливість глибше зрозуміти складний механізм причинно-наслідкових відносин між ними. На даний час об'єктивно існуючі залежності та взаємозв'язки між економічними явищами в своїй більшості описані вербально. Поряд з цим більш важливим є кількісний вимір причинно-наслідкових зв'язків, властивих випадковим процесам. Для дослідження інтенсивності, виду і форми причинних впливів в середині стохастичних процесів використовуються методи багатомірного статистичного аналізу,

серед яких особливу роль відводиться кореляційному та регресійному аналізу. Враховуючи характер явищ, властивих економічним процесам, математичний апарат кореляційно-регресійного аналізу дозволяє створити стохастичні моделі і показати їх перевагу в даній галузі у порівнянні з детермінованими моделями. Якщо відносно величин, аналізованих у детермінованих моделях, робиться припущення щодо їх стабільності, а випадкові відхилення не враховуються, то в стохастичних моделях враховується випадковий характер показників, і вони оцінюються ймовірнісними мірами. Цей процес, зумовлений деяким періодом часу для реалізації, потребує аналізу та вирішення задач, які визначають величину впливу значень керованих змінних поточного періоду на майбутні значення економічних показників. Наприклад, як інвестиції в різні галузі економіки вплинуть на валову додану вартість, отримання потенційних прибутків майбутніх періодів або як може змінитися обсяг внутрішнього валового продукту від грошових інвестицій, вкладених в реалізацію інвестиційних проектів.

Для моделювання доцільно використовувати не тільки оптимізаційні економіко-математичні моделі, але і регресійно-кореляційні моделі. Економетричне моделювання охарактеризованих вище процесів здійснюється через застосування моделей, які містять не тільки поточні, але й лагові значення факторних змінних, що відображатимуть вплив екзогенних факторів на ендогенні показники із врахуванням їх впливу на протязі деяких лагових періодів часу [1]. Величину τ , що характеризує запізнення впливу фактора на результат, в економетрії називають *лагом*, а часові ряди самих факторних змінних зсунутих на один або декілька моментів часу – *лаговими* змінними.

Лag – це деякий термін часу, через який зміна фактора-аргументу економетричної моделі зумовлює зміну значень результативного показника. Для побудови економетричних моделей з лаговими змінними вважається, що

змінна x випереджує змінну y , а змінна y при цьому запізнюється по відношенню до змінної x , якщо в рівнянні регресії сукупність коефіцієнтів ($b_1, b_2, \dots, b_\tau$) статистично значуща для деякого n , або ж якщо гіпотезу про те, що всі ці коефіцієнти одночасно рівні нулю можна відкинути при деякому заданому рівні значущості. Аналогічно можна розглядати залежність результативного показника функціонування економічного об'єкта не тільки від факторів-аргументів та їх лагових значень, але і від самих значень результативного показника, зсунутих на певні значення лагу часу.

Науковці досліджують використання економіко-математичних методів, зокрема економетричних моделей [2]. Використання трендів динаміки аналізують для взаємовпливу зовнішнього боргу і валового внутрішнього продукту України та застосовують економетричне моделювання для оцінювання зовнішньоекономічної діяльності України.

У лагових моделях є два важливих часткових випадки: моделі з лаговими незалежними (пояснювальними) змінними (моделі із розподіленням лагом)

$$y_t = \alpha + \beta_0 x_t + \beta_1 x_{t-1} + \beta_2 x_{t-2} + \dots + \beta_\tau x_{t-\tau} + \varepsilon_t$$

і авторегресійні моделі з лаговими залежними змінними [1]

$$y_t = \alpha + \beta x_t + \gamma_1 y_{t-1} + \gamma_2 y_{t-2} + \dots + \gamma_\tau y_{t-\tau} + \varepsilon_t.$$

Причиною появи лагових змінних може бути механізм формування економічних показників: інфляція, яка певною мірою також є інвестиційним процесом; грошовий мультиплікатор також проявляє себе на певному часовому інтервалі, форс-мажорні обставини реалізації прийнятих управлінських рішень. Інвестиційні причини пов'язані з тим, що вкладення капіталу, який розширює чи поліпшує матеріальну, технічну, організаційну структуру підприємства, потребує певного часу, перш ніж почнеться процес отримання інвестиційних дивідендів на цей капітал. Технологічні причини

виникнення лагів пов'язані із технічним прогресом та інноваційними процесами.

З метою визначення та обґрунтування лагів часу для пояснювальних змінних доцільно використати взаємну кореляційну функцію, що характеризує щільність зв'язку між результативним фактором (y) та фактором-аргументом, значення якого зсунуті на часовий період τ ($x_{t-\tau}$). Якщо r_τ приймає від'ємне значення то має місце від'ємна кореляція, а при додатному r_τ – додатна. Якщо r_τ лежить в як завгодно малому околі точки нуль, то кореляція між результативним фактором та фактором-аргументом, значення якого є зсунутими на лаг часу τ , відсутня. Найбільше абсолютне значення цього показника визначає значення часового лага. Звичайно, лаг часу існує, якщо абсолютне значення коефіцієнта взаємної кореляції є близьким до одиниці. Зауважимо, що за умови існування декількох близьких до одиниці абсолютних значень коефіцієнта взаємної кореляції маємо декілька часових лагів для двох часових рядів. Графік залежності коефіцієнта взаємної кореляції від періоду часу τ називають корелограмою функції. Моделі Койка, Алмона з використанням поліноміальних лагів, моделі розподілених лагів з мультиплікаторами та моделі адаптивних очікувань є математичним апаратом, що забезпечує більш адекватне відображення впливу факторів-аргументів на результативний показник (показники). В результаті дослідження виявлено, що економетричне моделювання з використанням лагових змінних є доцільним та необхідним для аналізу.

Список використаних джерел

1. Економіко-математичне моделювання: навч. посіб. / за ред. О.Т.Івашука. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 704 с.
2. Моделі сталого розвитку: колективна монографія / за ред. О.М.Мартинюк. Тернопіль: ТНЕУ, 2022. 400 с.

Повод Т.М.

к.е.н., доцент, доцент кафедри підприємництва, обліку та фінансів

Херсонський державний аграрно-економічний університет

м. Кропивницький, Україна

ПРОЗОРІСТЬ БЮДЖЕТНОГО ПРОЦЕСУ ЯК ЕЛЕМЕНТ ФІНАНСОВО-УПРАВЛІНСЬКОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Прозорість бюджетного процесу є однією з ключових передумов ефективного функціонування системи публічних фінансів, посилення довіри громадян до органів державної влади та забезпечення результативного використання бюджетних ресурсів. В умовах євроінтеграції України питання відкритості, підзвітності та громадського контролю за бюджетним процесом набувають особливої актуальності, оскільки фінансово-управлінська модернізація держави має відповідати принципам належного врядування, прозорого розподілу ресурсів і раціонального використання публічних коштів. Відповідно до Бюджетного кодексу України, принцип публічності та прозорості передбачає інформування громадськості з питань бюджетної політики, складання, розгляду, затвердження та виконання державного і місцевих бюджетів, а також контролю за їх виконанням [1]. Це свідчить про те, що прозорість бюджетного процесу є не лише організаційною вимогою, а й нормативно закріпленим принципом функціонування бюджетної системи України.

У сучасних умовах прозорість бюджетного процесу доцільно розглядати як складову фінансово-управлінської модернізації, що охоплює відкритість бюджетної інформації, цифровізацію бюджетних процедур, доступність даних для громадськості, посилення державного фінансового контролю та розширення

участі громадян у прийнятті бюджетних рішень. Відкритість бюджету сприяє зниженню корупційних ризиків, підвищенню якості управлінських рішень, формуванню відповідального ставлення розпорядників бюджетних коштів до використання фінансових ресурсів. Важливу роль у забезпеченні бюджетної прозорості відіграє Закон України «Про відкритість використання публічних коштів», який визначає умови та порядок доступу до інформації про використання коштів державного і місцевих бюджетів, а також коштів суб'єктів державного та комунального секторів [2]. Цей нормативний акт створює правову основу для функціонування електронних інструментів контролю за використанням публічних фінансів.

Одним із практичних інструментів реалізації принципу відкритості є Єдиний веб-портал використання публічних коштів. На порталі доступна інформація про трансакції, звіти, договори та супровідні документи розпорядників бюджетних коштів, державних цільових фондів, державних і комунальних підприємств [5]. Це дає змогу громадськості, журналістам, експертам, аудиторам і представникам бізнесу здійснювати моніторинг бюджетних витрат та оцінювати ефективність використання коштів.

Окреме значення має Державний веб-портал бюджету для громадян – Open Budget, який забезпечує доступ до інформації про виконання державного, місцевих і зведеного бюджетів, їх доходи, видатки та структуру [4]. Наявність таких цифрових інструментів свідчить про поступовий перехід України до більш відкритої моделі управління публічними фінансами, що відповідає сучасним європейським підходам до бюджетної політики.

Євроінтеграційний вимір бюджетної прозорості посилюється у зв'язку з реалізацією Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2026-2030 роки. Метою цієї Стратегії визначено побудову ефективної системи управління державними фінансами, гармонізованої зі стандартами ЄС. Серед стратегічних цілей передбачено прозорий нагляд і контроль за державними

фінансами відповідно до стандартів ЄС, а також формування прозорої, цифровізованої та інституційно спроможної системи управління державними фінансами [3].

Разом із тим, сучасний стан бюджетної прозорості в Україні залишається неоднозначним. За даними Open Budget Survey 2023, Україна отримала 38 балів зі 100 за рівнем бюджетної прозорості, що є нижчим показником порівняно з попереднім оцінюванням. Серед проблем було визначено недостатню публікацію окремих бюджетних документів, обмежену доступність річної та аудиторської звітності, а також потребу в розширенні участі громадськості у бюджетному процесі [6]. В умовах воєнного стану частина обмежень у сфері доступу до бюджетної інформації може бути обґрунтована міркуваннями безпеки. Однак у процесі післявоєнного відновлення та наближення України до членства в ЄС необхідним є поступове відновлення повноцінної бюджетної відкритості, розширення публічності бюджетних документів, удосконалення механізмів громадських консультацій і посилення ролі незалежного фінансового контролю. Особливого значення бюджетна прозорість набуває у контексті реалізації Ukraine Facility – програми фінансової підтримки України з боку Європейського Союзу на 2024–2027 роки. В межах цієї програми передбачено 50 млрд євро фінансової підтримки, з яких 38,27 млрд євро спрямовуються на пряму підтримку державного бюджету [7]. Це посилює вимоги до прозорості, підзвітності, належного контролю та ефективного використання фінансових ресурсів.

Отже, прозорість бюджетного процесу є важливим елементом фінансово-управлінської модернізації України в умовах євроінтеграції. Вона забезпечує відкритість бюджетної інформації, підвищує ефективність управлінських рішень, сприяє громадському контролю, знижує ризики нецільового використання коштів і наближує систему управління публічними фінансами до стандартів Європейського Союзу. Подальше вдосконалення бюджетної

прозорості має ґрунтуватися на цифровізації бюджетних процедур, розширенні доступу до відкритих даних, розвитку громадської участі, посиленні фінансового контролю та адаптації національної системи управління державними фінансами до європейських принципів належного врядування.

Список використаних джерел

1. Бюджетний кодекс України : Кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення: 02.05.2026).
2. Про відкритість використання публічних коштів : Закон України від 11.02.2015 № 183-VIII. Верховна Рада України. URL: <https://www.rada.gov.ua/> (дата звернення: 02.05.2026).
3. Про схвалення Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2026–2030 роки та затвердження операційного плану заходів з її реалізації : розпорядження Кабінету Міністрів України від 25.02.2026 № 217-р. Міністерство фінансів України. URL: <https://surl.li/qfmous> (дата звернення: 02.05.2026).
4. Державний веб-портал бюджету для громадян Open Budget. МФУ. URL: <https://openbudget.gov.ua/en> (дата звернення: 02.05.2026).
5. Єдиний веб-портал використання публічних коштів. МФУ. URL: <https://mof.gov.ua/uk/spending-gov> (дата звернення: 02.05.2026).
6. Open Budget Survey 2023: Ukraine / International Budget Partnership. URL: <https://surl.li/utpyxt> (дата звернення: 02.05.2026).
7. Ukraine Facility Plan 2024–2027. Government of Ukraine. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/en/home/> (дата звернення: 02.05.2026).
8. Давиденко Н., Сидоренко Д. Transparency of budget operations in Ukraine and its implementation in wartime. *Finance of Ukraine*. 2025. № 3. С. 92–110. URL: <https://surl.li/jvitsa> DOI: 10.33763/finukr2025.03.092 (дата звернення: 02.05.2026).

Повод Т.М.

к.е.н., доцент, доцент кафедри підприємництва, обліку та фінансів

Чайка Р.Г.

здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня

зі спеціальності 051 Економіка

Херсонський державний аграрно-економічний університет

м. Кропивницький, Україна

АДАПТАЦІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ ПІДПРИЄМСТВ ДО УМОВ ФІНАНСОВОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ ТА ВОЄННОГО СТАНУ

Сучасна економічна діяльність підприємств в Україні здійснюється в умовах поєднання фінансової турбулентності, воєнних ризиків, нестабільності ринкового середовища, порушення логістичних зв'язків, кадрових обмежень і зростання вартості ресурсів. Воєнний стан формує особливий правовий та організаційний режим функціонування держави, органів влади, підприємств, установ і організацій, що безпосередньо впливає на характер господарських рішень суб'єктів підприємництва [1]. Відповідно, економічна поведінка підприємств набуває не лише ринкового, а й адаптаційного, антикризового та безпекового змісту.

Фінансова турбулентність проявляється через нестабільність валютного середовища, зміну інфляційних очікувань, обмежений доступ до кредитних ресурсів, зростання цін на енергоносії, скорочення інвестиційної активності та посилення ризиків платоспроможності. За результатами опитування Національного банку України у IV кварталі 2025 року, воєнні дії та їх наслідки залишалися домінуючим чинником, що обмежує здатність підприємств нарощувати виробництво; серед важливих обмежень також визначалися високі

ціни на енергоносії, обмеженість виробничих потужностей і брак кваліфікованих працівників [2,7].

У таких умовах підприємства змінюють модель економічної поведінки: від орієнтації переважно на прибутковість і розширення діяльності — до забезпечення фінансової стійкості, збереження ліквідності, підтримання безперервності операційної діяльності та мінімізації критичних ризиків. Економічна поведінка стає більш обережною, короткостроково орієнтованою та залежною від сценарного планування. Особливого значення набувають моніторинг грошових потоків, контроль дебіторської і кредиторської заборгованості, перегляд інвестиційних планів, формування резервів та пошук альтернативних джерел фінансування.

Важливим напрямом адаптації є трансформація фінансового управління підприємств. В умовах нестабільного середовища підприємства змушені переходити від традиційного бюджетування до гнучкого фінансового планування, що передбачає розроблення кількох сценаріїв розвитку подій: оптимістичного, базового та кризового. Такий підхід дозволяє швидше реагувати на зміни ринку, коригувати витрати, підтримувати платоспроможність і знижувати ризик фінансових розривів.

Окремого значення набуває управління витратами. Підприємства переглядають структуру витрат, скорочують непродуктивні видатки, відмовляються від другорядних напрямів діяльності, оптимізують закупівлі, енергоспоживання та логістику. Водночас надмірне скорочення витрат може погіршити якість продукції, мотивацію персоналу та конкурентні позиції підприємства. Тому адаптаційна економічна поведінка має ґрунтуватися не на механічній економії, а на раціональному перерозподілі ресурсів.

Суттєвим елементом адаптації є диверсифікація діяльності. В умовах воєнного стану підприємства часто змушені змінювати постачальників, шукати нові ринки збуту, адаптувати асортимент продукції, переходити на інші канали

продажу або релокувати частину бізнес-процесів. Диверсифікація дозволяє знизити залежність від одного джерела доходів, одного регіону, одного логістичного маршруту чи одного типу споживачів.

Важливу роль у підвищенні адаптивності підприємств відіграє цифровізація. Використання цифрових інструментів дає можливість підтримувати дистанційну роботу, електронний документообіг, онлайн-продажі, фінансовий моніторинг, управління запасами та комунікацію з клієнтами. OECD наголошує, що цифровізація може бути використана як інструмент підвищення стійкості, продуктивності та відновлення українських малих і середніх підприємств [3].

Адаптація економічної поведінки підприємств також залежить від доступу до фінансування. В умовах воєнного стану зовнішні джерела фінансування стають менш доступними через зростання ризиків, високі процентні ставки та посилення вимог до застави. Тому підприємства активніше використовують власні ресурси, державні програми підтримки, грантове фінансування, факторинг, пільгове кредитування та партнерські фінансові механізми. OECD зазначає, що програма «Доступні кредити 5–7–9%» після початку повномасштабної війни стала одним із ключових інструментів кредитного фінансування бізнесу в Україні [4].

Значним викликом для підприємств залишається кадровий чинник. Мобілізація, міграція населення, психологічне навантаження, дефіцит кваліфікованих працівників і необхідність забезпечення безпеки персоналу змінюють управлінську поведінку роботодавців. У цих умовах підприємства змушені впроваджувати гнучкі форми зайнятості, дистанційну роботу, програми підтримки працівників, внутрішнє навчання та механізми збереження трудового потенціалу.

Підприємства в умовах воєнного стану виконують не лише економічну, а й важливу соціальну функцію. Вони забезпечують зайнятість, сплату податків,

підтримку громад, участь у волонтерських ініціативах і збереження економічної активності держави. У звіті Світового банку підкреслюється, що приватний сектор України демонструє стійкість в умовах безпрецедентних потрясінь і відіграватиме ключову роль у процесах відновлення та реконструкції [5].

Отже, адаптація економічної поведінки підприємств до умов фінансової турбулентності та воєнного стану є складним багаторівневим процесом. Вона охоплює зміну фінансових пріоритетів, посилення контролю за ліквідністю, оптимізацію витрат, диверсифікацію діяльності, цифрову трансформацію, перегляд кадрової політики та активніше використання державних і міжнародних механізмів підтримки. Ефективність такої адаптації визначається здатністю підприємства швидко ідентифікувати ризики, приймати гнучкі управлінські рішення та зберігати баланс між поточним виживанням і довгостроковим розвитком.

В умовах фінансової турбулентності та воєнного стану економічна поведінка підприємств трансформується від стабільно-розвиткової до адаптивно-антикризової. Основними напрямками такої трансформації є забезпечення фінансової стійкості, підтримання ліквідності, оптимізація витрат, цифровізація бізнес-процесів, диверсифікація ринків і джерел фінансування, а також збереження кадрового потенціалу. Саме адаптивність, гнучкість і здатність до швидкого управлінського реагування стають ключовими умовами виживання, відновлення та подальшого розвитку підприємств у кризовому економічному середовищі.

Список використаних джерел

1. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/389-19> (дата звернення: 26.05.2026).
2. Бізнес очікує зростання ділової активності у 2026 році на тлі поліпшення інфляційних та незначного посилення курсових очікувань : результати

опитування керівників компаній у IV кварталі 2025 року / Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/biznes-ochikuye-zrostannya-dilovoyi-aktivnosti-u-2026-rotsi-na-tli-polipshennya-inflyatsiynih-ta-neznachnogo-posilennya-kursovih-ochikuvan--rezultati-opituvannya-kerivnikiv-kompaniy-u-iv-kvartali-2025-roku> (дата звернення: 26.05.2026).

3. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine / OECD. 2024. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50/4b13b0bb-en.pdf (дата звернення: 26.05.2026).

4. Financing SMEs and Entrepreneurs 2024: An OECD Scoreboard. Ukraine / OECD. 2024. URL: https://www.oecd.org/en/publications/financing-smes-and-entrepreneurs-2024_fa521246-en/full-report/component-55.html (дата звернення: 26.05.2026).

5. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released / World Bank. 2026. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released> (дата звернення: 26.05.2026).

6. Assessment of the Impact of the War on Micro, Small, and Medium-sized Enterprises in Ukraine / United Nations Development Programme. 2026. URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications/assessment-impact-of-war-on-micro-small-and-medium-sized-enterprises-in-ukraine> (дата звернення: 26.05.2026).

7. Звіт про фінансову стабільність. Грудень 2025 року / Національний банк України. Київ, 2025. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2025-H2.pdf (дата звернення: 26.05.2026).

Повод Т.М.

к.е.н., доцент, доцент кафедри підприємництва, обліку та фінансів

Яровий С.І.

здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня

зі спеціальності 051 Економіка

Херсонський державний аграрно-економічний університет

м. Кропивницький, Україна

КРАУДФАНДИНГ ЯК СКЛАДОВА ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

У сучасних умовах трансформації економіки України особливого значення набуває пошук альтернативних джерел фінансового забезпечення підприємницької діяльності. Повномасштабна війна суттєво змінила умови функціонування бізнесу, посилила фінансові ризики, обмежила доступ частини підприємств до традиційного банківського кредитування та актуалізувала потребу в гнучких цифрових інструментах залучення коштів. За оцінками World Bank, Government of Ukraine, European Commission та United Nations, потреби України у відновленні та реконструкції на десятирічний період оцінюються у 587,7 млрд дол. США, що підкреслює масштаб фінансових викликів і необхідність активізації приватного капіталу та альтернативних фінансових механізмів [5].

Одним із таких інструментів є краудфандинг, який передбачає залучення фінансових ресурсів від значної кількості осіб через спеціалізовані цифрові платформи для реалізації підприємницьких, соціальних, інноваційних, культурних або інфраструктурних проєктів.

У контексті післявоєнного відновлення України краудфандинг може виконувати не лише фінансову, а й соціально-економічну функцію. Він здатний забезпечувати підтримку малого та середнього бізнесу, сприяти відновленню локальних підприємницьких ініціатив, розвитку громад, запуску соціального

підприємництва, підтримці ветеранського бізнесу, жіночого підприємництва, інноваційних стартапів та проєктів у сферах освіти, медицини, енергетики, агропідприємництва й креативної економіки.

Особливе значення краудфандинг має для малих і середніх підприємств, які часто стикаються з обмеженим доступом до кредитних ресурсів, високою вартістю позикового капіталу, недостатністю заставного майна та підвищеними ризиками ведення діяльності. OECD зазначає, що в Україні після початку повномасштабної війни важливу роль у підтримці МСП відіграють державні кредитні програми, зокрема програма «Доступні кредити 5-7-9%», однак потреба бізнесу в додаткових фінансових джерелах залишається значною [4]. Саме тому краудфандинг доцільно розглядати як доповнення до банківського кредитування, грантової підтримки, державних програм і міжнародної допомоги.

У науковій літературі виокремлюють кілька основних моделей краудфандингу: донорський краудфандинг, що базується на безповоротній підтримці; винагородний краудфандинг, за якого учасники отримують символічну або матеріальну винагороду; борговий краудфандинг, що передбачає повернення залучених коштів; інвестиційний краудфандинг, пов'язаний із участю інвесторів у капіталі підприємства або отриманням частки майбутнього доходу [1; 4].

Для України в умовах післявоєнного відновлення найбільш перспективними можуть бути такі напрями використання краудфандингу: фінансування малого та мікробізнесу, який потребує стартового або відновлювального капіталу; підтримка соціального підприємництва, орієнтованого на вирішення проблем громад, ВПО, ветеранів та соціально вразливих груп; розвиток інноваційних і технологічних стартапів, зокрема у сфері фінтеху, агротехнологій, енергозбереження та цифрових сервісів; відновлення локальної інфраструктури, коли громади можуть залучати кошти на

конкретні суспільно значущі проекти; просування українських продуктів на міжнародні ринки через глобальні краудфандингові платформи.

Важливим орієнтиром для України є досвід Європейського Союзу, де функціонування краудфандингових платформ регулюється Regulation (EU) 2020/1503 on European crowdfunding service providers for business. Цей документ визначає правила діяльності європейських постачальників краудфандингових послуг для бізнесу, встановлює вимоги до прозорості, захисту інвесторів, управління ризиками та функціонування платформ на єдиному ринку ЄС [3]. Для України, яка орієнтується на євроінтеграцію, адаптація відповідних підходів може стати основою формування національного правового поля у сфері краудфандингу.

Водночас розвиток краудфандингу в Україні стримується низкою проблем. Серед них варто виокремити недостатню нормативно-правову врегульованість інвестиційного та боргового краудфандингу, низький рівень фінансової грамотності частини населення, ризики шахрайства, обмежену довіру до цифрових фінансових платформ, відсутність належної системи захисту інвесторів, а також недостатній досвід підприємців у підготовці якісних краудфандингових кампаній.

Крім фінансового складника, краудфандинг має важливе маркетингове значення. Запуск кампанії дає змогу підприємцю перевірити попит на продукт, сформувані спільноту прихильників, отримати зворотний зв'язок від потенційних споживачів, підвищити публічність бізнес-ідеї та зміцнити репутацію бренду.

У післявоєнний період краудфандинг може стати складовою більш широкої системи фінансового забезпечення підприємництва, яка має включати банківське кредитування, державну підтримку, міжнародні гранти, венчурне фінансування, інвестиційні фонди, місцеві програми розвитку та цифрові фінансові платформи. Його ефективність залежатиме від рівня довіри до

фінансової системи, прозорості платформ, якості правового регулювання, цифрової грамотності населення та здатності підприємців формувати переконливі інвестиційні пропозиції.

Отже, краудфандинг є перспективним інструментом фінансового забезпечення підприємницької діяльності в умовах післявоєнного відновлення України. Його переваги полягають у доступності, гнучкості, цифровому характері, можливості залучення широкого кола учасників та поєднанні фінансової, соціальної й маркетингової функцій. Для активізації розвитку краудфандингу в Україні доцільно сформувані спеціальне нормативно-правове регулювання, адаптоване до європейських стандартів, забезпечити захист прав інвесторів, підвищити фінансову грамотність населення, підтримувати розвиток національних платформ і стимулювати використання краудфандингу для відновлення підприємницької активності в громадах.

Список використаних джерел

1. Belleflamme P., Lambert T., Schwienbacher A. Crowdfunding: Tapping the right crowd. *Journal of Business Venturing*. 2014. Vol. 29, Issue 5. P. 585-609.
2. Mollick E. The dynamics of crowdfunding: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*. 2014. Vol. 29, Issue 1. P. 1-16.
3. Regulation (EU) 2020/1503 of the European Parliament and of the Council of 7 October 2020 on European crowdfunding service providers for business. *Official Journal of the European Union*. 2020. L 347. P. 1-49. URL: <https://surl.li/llyqmk>
4. OECD. *Financing SMEs and Entrepreneurs 2024: An OECD Scoreboard*. Paris : OECD Publishing, 2024. URL: <https://surl.li/onhfeq>
5. World Bank, Government of Ukraine, European Commission, United Nations. *Ukraine Fifth Rapid Damage and Needs Assessment: February 2022 – December 2025*. Washington, DC : World Bank, 2026. URL: <https://surl.li/osmnli>
6. National Bank of Ukraine. *Strategy of Ukrainian Financial Sector Development*. Kyiv : NBU, 2025. URL: https://bank.gov.ua/en/about/development-strategy?utm_source=chatgpt.com

Погорєлова Т.О.,

*доцентка кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин
Національний технічний університет «Харківський політехнічний
інститут», м. Харків, Україна*

РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ПРІОРИТЕТ ПОВОЄННОГО ВІДРОДЖЕННЯ УКРАЇНИ

В умовах повномасштабної війни та майбутнього повоєнного відновлення України особливої актуальності набуває проблема розвитку людського капіталу як основного ресурсу забезпечення економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності держави. Сучасні економічні дослідження свідчать, що в умовах переходу до економіки знань саме людський капітал стає визначальним фактором формування національного багатства, оскільки забезпечує створення інновацій, підвищення продуктивності праці та ефективне використання матеріальних і фінансових ресурсів.

Для України питання розвитку людського капіталу має особливе значення у зв'язку з необхідністю повоєнного відродження економіки, відновлення виробничого потенціалу та забезпечення сталого соціально-економічного розвитку. Після завершення воєнних дій країна потребуватиме значної кількості кваліфікованих працівників для реалізації масштабних проєктів із реконструкції інфраструктури, модернізації промисловості, розвитку цифрової економіки та інтеграції до європейського економічного простору [1].

Людський капітал являє собою сукупність знань, навичок, професійних компетентностей, творчих здібностей, стану здоров'я та мотивації населення, які використовуються у процесі виробництва товарів і послуг та сприяють створенню доданої вартості [2]. Від рівня розвитку людського капіталу значною

мірою залежить інноваційна активність підприємств, ефективність управління, конкурентоспроможність економіки та якість життя населення.

Війна завдала суттєвих втрат людському потенціалу України. Мільйони громадян були змушені залишити свої домівки, значна частина населення виїхала за кордон, багато підприємств припинили діяльність або скоротили чисельність персоналу. Одночасно спостерігається загострення демографічної кризи, що проявляється у скороченні чисельності населення, старінні робочої сили та зменшенні кількості молодих фахівців. Такі тенденції можуть негативно вплинути на темпи економічного відновлення країни у довгостроковій перспективі. Одним із найважливіших напрямів розвитку людського капіталу є модернізація системи освіти. Сучасний ринок праці висуває нові вимоги до професійних компетентностей працівників, що обумовлює необхідність оновлення змісту освітніх програм, впровадження інноваційних методів навчання та розвитку цифрових навичок. Особливо актуальним стає формування компетентностей у сфері інформаційних технологій, управління проєктами, міжнародного бізнесу, підприємництва та іноземних мов. У цьому контексті важливого значення набуває концепція безперервного навчання (Lifelong Learning), яка передбачає постійне оновлення знань та професійний розвиток протягом усього життя.

Крім формальної освіти, важливим фактором розвитку людського капіталу є система професійної підготовки та перепідготовки кадрів. Післявоєнне відновлення економіки вимагатиме підготовки спеціалістів нових професій, пов'язаних із цифровізацією, відбудовою інфраструктури, енергоефективністю, логістикою та управлінням міжнародними проєктами. Тому необхідним є активне впровадження програм професійного навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації працівників відповідно до потреб ринку праці [3]. Важливою складовою людського капіталу є здоров'я населення. Фізичний та психологічний стан громадян безпосередньо впливає на продуктивність праці, рівень

економічної активності та здатність до професійного розвитку. Внаслідок війни значна частина населення зазнала фізичних та психологічних травм, що потребує реалізації комплексних програм медичної та психологічної реабілітації. Особливої уваги потребують ветерани, військовослужбовці, внутрішньо переміщені особи та громадяни, які проживали на територіях активних бойових дій [4].

Не менш важливим завданням є забезпечення повернення трудових ресурсів до України. За оцінками міжнародних експертів, значна кількість українців, які тимчасово перебувають за кордоном, можуть стати важливим джерелом відновлення людського капіталу країни. Для цього необхідно створювати сприятливі умови працевлаштування, забезпечувати конкурентний рівень заробітної плати, розвивати соціальну інфраструктуру та формувати сприятливий інвестиційний клімат. Важливу роль у цьому процесі відіграватиме розвиток підприємництва, яке здатне створювати нові робочі місця та стимулювати економічну активність населення [5]. Особливої актуальності набуває питання розвитку молодіжного потенціалу. Саме молодь є основою майбутнього людського капіталу держави, тому важливо створювати умови для її професійної самореалізації, підтримувати молодіжне підприємництво, наукову діяльність та інноваційну активність. Участь молодих фахівців у процесах повоєнного відновлення сприятиме впровадженню сучасних технологій та управлінських підходів у різних сферах економіки.

Ефективний розвиток людського капіталу неможливий без тісної співпраці між державою, бізнесом та закладами освіти. Саме така взаємодія дозволяє формувати систему підготовки кадрів відповідно до потреб роботодавців, розвивати дуальну освіту, організовувати стажування студентів та впроваджувати програми корпоративного навчання. Особливе значення має участь бізнесу у формуванні професійних стандартів та визначенні

компетентностей, необхідних для успішної роботи в умовах сучасної економіки [3].

Важливим напрямом державної політики має стати створення умов для розвитку інноваційного та підприємницького потенціалу населення. Саме підприємницька активність сприяє створенню нових робочих місць, впровадженню інновацій та підвищенню конкурентоспроможності економіки. У післявоєнний період особливої уваги потребуватиме підтримка малого та середнього бізнесу, ветеранського підприємництва, стартапів та соціальних підприємств, діяльність яких сприятиме економічному та соціальному відновленню країни. У контексті європейської інтеграції України розвиток людського капіталу набуває додаткового значення. Гармонізація національної системи освіти та професійної підготовки з європейськими стандартами, участь у міжнародних освітніх і наукових програмах, розвиток академічної мобільності сприятимуть підвищенню якості людського капіталу та зміцненню позицій України на міжнародному ринку праці [4].

Таким чином, розвиток людського капіталу є одним із ключових стратегічних пріоритетів повоєнного відродження України. Інвестиції в освіту, охорону здоров'я, професійну підготовку, соціальний захист населення та розвиток підприємницьких компетентностей створюють передумови для забезпечення стійкого економічного зростання та успішної реалізації програм післявоєнної реконструкції. Саме людський капітал стане основою формування конкурентоспроможної економіки, здатної забезпечити високий рівень добробуту населення та успішну інтеграцію України до європейського співтовариства [1,3].

Список використаних джерел

1. World Bank. *Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment (RDNA4)*. Washington, DC : World Bank, 2025. 412 p.

2. Гринкевич С. С. *Людський капітал: теорія, методологія та практика розвитку* : монографія. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2022. 286 с.
3. *Стратегія розвитку людського капіталу України на 2025–2030 роки*. Київ, 2025. 48 с.
4. United Nations Development Programme. *Human Development Report 2024*. New York : UNDP, 2024. 310 p.
5. Лібанова Е. М. *Демографічні втрати України та перспективи відновлення людського потенціалу* : монографія. Київ : Інститут демографії та проблем якості життя НАН України, 2024. 245 с.

Погорілий І. В.

*здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня Херсонський
державний аграрно-економічний університет*

ЦИКЛІЧНА МОДЕЛЬ ВЗАЄМОПІДСИЛЕННЯ БАР'ЄРІВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ

Цифрова трансформація аграрного сектору в Україні впродовж 2024-2026 років демонструє глибоку структурну поляризацію, яка чітко простежується між великими агрохолдингами та малими фермерськими господарствами. Верхню межу технологічного розвитку формує топ-сегмент ринку, де за даними галузевого опитування компаній Aggeek, Syngenta та SAS Agro за 2025 рік [3], фіксується масове впровадження інновацій: використання GPS-навігації техніки досягає 83 відсотків, супутникового моніторингу посівів - 81 відсотка, автопілотів - 80 відсотків, а спеціалізованого програмного забезпечення - 74 відсотків. Натомість нижня межа, детально описана у звіті Світового банку 2024 року під назвою «Priorities for Agricultural Support in Ukraine» [5], представлена мільйонами дрібних комерційних господарств та індивідуальних домогосподарств, які мають критично низьку схильність до адаптації технологій точного землеробства, а потенціал їхніх інвестицій у складну автопілотну техніку оцінюється експертами у нуль доларів. Цей розрив між полюсами є як якісним, так і кількісним, оскільки середній розмір господарств відрізняється на чотири порядки. Модельним регіоном для дослідження такої нерівності виступає Кіровоградська область, де за даними платформ YC.Market та Опендатабот, опублікованими у виданні «Без Купюр» [4], зареєстровано понад вісім тисяч агробізнесів, але реальний цифровий потенціал концентрується лише у вузькому колі топ-десять найбільших підприємств.

Аналізуючи причини такої ситуації, автори відходять від звичних лінійних переліків перешкод і висувають гіпотезу, що бар'єри цифровізації формують замкнуту циклічну структуру взаємопідсилення, засновану на принципах системної динаміки та теорії цифрового розриву, розглядаючи процеси у контексті загальних тенденцій формування інформаційного суспільства та концепції Society 5.0 [1]. Виділені фінансові, інфраструктурні, кадрові та інституційні бар'єри пов'язані між собою патологічними петлями зворотного зв'язку. Зокрема, фінансово-технологічний цикл полягає в тому, що брак коштів обмежує впровадження ІТ-рішень, що знижує операційну ефективність і знову веде до зменшення прибутків. Кадрово-операційна петля відображає гострий дефіцит кваліфікованих дата-агрономів та операторів безпілотників, про які згадують 57 відсотків опитаних компаній у дослідженні Aggeek та партнерів [2], адже застаріле технічне оснащення малих ферм робить роботу в них непривабливою для молодих фахівців. Оскільки всі ці петлі є підсилюючими, точкове подолання якогось одного бар'єра не дає тривалого ефекту, бо система швидко повертається до попереднього стану через каскадний вплив інших факторів.

Для утримання всієї цієї системи перешкод ключове значення має так званий метабар'єр другого порядку, сформульований на основі теорії обмежень. В українських реаліях 2024–2026 років цим надструктурним обмеженням є відсутність деталізованих регіональних стратегій цифровізації агросектору, і хоча на національному рівні у листопаді 2024 року було затверджено загальну Стратегію розвитку АПК до 2030 року, на місцях цей бар'єр залишається дуже відчутним.

Методологічним виходом із цього замкнутого кола є концепція дзеркальної симетрії бар'єрів і факторів стимулювання. Її суть полягає в тому, що кожна перешкода має свою логічну антипару серед інструментів підтримки, і замість прямої та часто неефективної боротьби з бар'єрами державній та

регіональній владі варто активізувати чинники стимулювання, які здатні запуснути зворотню позитивну динаміку. Так, дзеркальною відповіддю на високу вартість технологій є впровадження шерингових моделей (спільного використання) з нульовими початковими інвестиціями, таких як кооперативне користування технікою або оренда послуг точного землеробства за принципом оплати за фактичне використання [2].

Інфраструктурний та кадровий бар'єри мають долатися через створення спільних регіональних дата-центрів, посилення роботи сільськогосподарських дорадчих служб та активну інтеграцію фермерів із трьома національними цифровими навчальними платформами для тваринництва, рослинництва і зберігання зерна, запущеними в рамках виконання Стратегії АПК-2030. Прикладом спроби подолання метабар'єра та системного розриву цього кола є досвід Кіровоградської області, де Регіональний координаційний центр обласної військової адміністрації з 2023 року впроваджує спеціалізовану програму цифрової трансформації під назвою Рокет План.

Список використаних джерел

1. Грановська В. Г., Кононенко Л. В., Савченко В. М. Цифровізація у контексті формування «Society 5.0» Life on the cutting edge: Science. Libraries. Society : Scientific monograph. Riga, Latvia : “Baltija Publishing”, 2025. 365-385 DOI <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-535-8-20>
2. Кіровоградщина — серед лідерів за кількістю аграрних компаній та ФОПів. «Без Купюр», 2025 (за даними UC.Market / Опендатабот, II квартал 2025 р.). URL: <https://www.kypur.net/kirovogradshhyna-sered-lideriv-za-kilikistyu-agrarnyh-kompanij-ta-fopiv/>
3. Aggeek, Syngenta Україна, SAS Agro. Опитування «Цифрова зрілість агрокомпаній України 2025». Київ, 2025 (n = 54 агрокомпанії; охоплення 2,17

млн га). URL: <https://euromaidanpress.com/2025/10/03/ukraine-agriculture-digitization-war/>

4. Cherniavska, T., Onyshchenko, A., Kudin, V.,... Skarzhynskyi, M. (2025). *Ecological systems modeling* (T. Cherniavska, Ed.). Scientific Route OÜ®. <https://doi.org/10.21303/978-9908-9706-6-0>

5. Tur Cardona J., Ciaian P., Antonioli F., Fellmann T., Rocciola F., Ierardi I., Crimeni R., Anastasiou E. The state of digitalisation in EU agriculture. JRC Publications Repository, JRC141259. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2025.

6. World Bank Group. Priorities for Agricultural Support in Ukraine. Washington, DC: WBG Agriculture & Food, May 3, 2024. 28 p. (Authors: S. Zorya, O. Muliar, O. Nivievskyi; peer-reviewed by O. Durand, F. Blum). URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099062524074615884/pdf/P1801981319afe091b8b71b33b7a901d4e.pdf>

Прижигалінська Н.В.

Херсонський державний аграрно-економічний університет

n.pryzhyhalinska@gmail.com

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ФАКТОР ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ ТА УТРИМАННЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВІЙНИ

У сучасних умовах український ринок праці стикається з безпрецедентним дефіцитом трудових ресурсів. Війна, демографічні зміни, міграція населення, мобілізаційні процеси та зростання конкуренції за кваліфікованих працівників змушують роботодавців переглядати традиційні підходи до управління персоналом. Якщо раніше ключовим фактором утримання працівників вважався рівень матеріальної винагороди, то сьогодні дедалі більшого значення набуває корпоративна культура організації.

У науковій літературі корпоративна культура розглядається як система цінностей, норм поведінки, переконань та управлінських практик, що визначають характер взаємодії між працівниками та організацією. Е. Шейн визначає корпоративну культуру як сукупність базових припущень, які формуються в процесі адаптації організації до зовнішнього середовища та інтеграції внутрішніх процесів. Водночас сучасні дослідження демонструють, що корпоративна культура все більше впливає не лише на продуктивність праці, але й на рівень залученості, психологічного благополуччя та лояльності персоналу.

Особливої актуальності це питання набуває в Україні. Протягом останніх років саме відчуття стабільності, яке традиційно забезпечувала робота, значною мірою втратило свою силу. Навіть працівники з високим рівнем доходів дедалі частіше відчують невизначеність щодо майбутнього. У таких умовах люди шукають не стільки стабільного роботодавця, скільки середовище, яке дозволяє

адаптуватися до постійних змін, отримувати підтримку та зберігати психологічну рівновагу.

Сучасна корпоративна культура поступово трансформується від декларативних цінностей до практик реальної підтримки працівників. Якщо раніше компанії позиціонували себе через стабільність, престиж бренду чи конкурентний рівень заробітної плати, то сьогодні визначальними факторами стають відкритість комунікацій, чесність керівництва, гнучкість управлінських рішень, повага до особистих кордонів працівника та турбота про його емоційний стан.

Окремої уваги заслуговує проблема так званих «тихих професіоналів». В умовах активного розвитку цифрового рекрутингу та особистого брендингу значна кількість висококваліфікованих фахівців залишається поза увагою роботодавців через низьку публічну активність. Такі працівники часто демонструють високий рівень професійності та лояльності, однак не беруть участі у "грі видимості". Для їх утримання особливого значення набуває культура визнання результатів праці, справедливого ставлення та професійного розвитку всередині організації.

Водночас існують ризики використання корпоративної культури як інструменту прихованого тиску на персонал. Поширені раніше концепції «ми одна сім'я» або заклики до безумовної лояльності в умовах війни можуть перетворюватися на механізми маніпуляції, коли від працівників очікують додаткових зусиль без відповідної підтримки з боку роботодавця. Тому сучасна корпоративна культура повинна базуватися не на декларативних гаслах, а на реальних управлінських практиках, які забезпечують довіру між працівником та організацією.

Практика успішних компаній свідчить, що ефективними інструментами утримання персоналу стають:

1. регулярна та відкрита комунікація керівництва з працівниками;

2. створення програм психологічної підтримки;
3. розвиток внутрішньої мобільності та навчання персоналу;
4. впровадження гнучких форматів роботи;
5. справедлива система оцінювання та визнання результатів праці;
6. формування культури довіри та взаємоповаги.

Таким чином, в умовах кадрового голоду корпоративна культура в Україні еволюціонує від інструменту залучення персоналу до інструменту психологічного утримання персоналу. Конкурентну перевагу отримуватимуть не лише роботодавці з сильним брендом чи високим рівнем оплати праці, а насамперед ті організації, які здатні створити середовище психологічної безпеки, підтримки та адаптивності для своїх працівників. Саме така корпоративна культура стає одним із ключових чинників утримання персоналу та забезпечення стійкості бізнесу в умовах тривалої невизначеності.

Список використаних джерел

1. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice / Armstrong M., Taylor S. London: Kogan Page, 2023. 824 p.
2. Schein E. Organizational Culture and Leadership. – San Francisco: Jossey-Bass, 2017.
3. Deloitte Global Human Capital Trends 2025
4. Everything You Need to Know About Corporate Culture. URL: <https://flair.hr/en/blog/corporate-culture/#what-are-the-challenges-of-corporate-culture> (дата звернення: 25.04.2025).
5. Анастасія Спіцина (2025). Корпоративна культура як інструмент управління персоналом підприємств транспортної галузі в підвищенні їх конкурентоспроможності // Економічний вісник Дніпровської політехніки. №1(89). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-83>
6. Ольга Новікова (2026). Корпоративна культура як стратегічний інструмент утримання та залучення кадрового потенціалу // Економіка та суспільство. №83. <https://ir.nmu.org.ua/home>

Притула Д. А

*здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня
Херсонський державний аграрно-економічний університет*

ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Сучасний розвиток аграрного сектору України відбувається в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища, що характеризується економічною нестабільністю, військовими ризиками, кліматичними змінами, порушенням логістичних ланцюгів та посиленням глобальної конкуренції. За таких умов традиційні підходи до управління аграрними підприємствами втрачають свою ефективність, а забезпечення їх сталого функціонування дедалі більше залежить від здатності до впровадження інновацій та оперативної адаптації до змін. Саме тому особливої актуальності набуває формування адаптивного механізму управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств.

Інноваційна діяльність є важливою складовою підвищення ефективності аграрного виробництва, забезпечення продовольчої безпеки та зміцнення конкурентних позицій підприємств на внутрішньому і зовнішньому ринках. Водночас рівень інноваційної активності вітчизняних аграрних підприємств залишається недостатнім через обмеженість фінансових ресурсів, високий рівень ризиків, недосконалість інституційного середовища та нестабільність економічної ситуації.

В умовах невизначеності особливого значення набуває концепція адаптивного управління, яка передбачає здатність підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, трансформувати внутрішні бізнес-

процеси та забезпечувати ефективне використання наявного ресурсного потенціалу. Адаптивний підхід дозволяє мінімізувати негативний вплив ризиків та створює передумови для безперервного інноваційного розвитку.

Формування адаптивного механізму управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств має базуватися на комплексному поєднанні організаційних, економічних, інформаційних та інституційних інструментів. Важливою складовою такого механізму є система моніторингу зовнішнього середовища, яка забезпечує своєчасне виявлення змін ринкової кон'юнктури, технологічних тенденцій та потенційних ризиків. Наявність актуальної інформації дозволяє підприємствам приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо впровадження інновацій.

Одним із ключових елементів адаптивного механізму виступає стратегічне управління інноваційним розвитком. У сучасних умовах стратегія інноваційного розвитку повинна враховувати можливість швидкої зміни пріоритетів залежно від економічної ситуації, стану ринку та доступності ресурсів. Гнучкість стратегічного планування сприяє підвищенню стійкості підприємства до зовнішніх шоків та створює умови для ефективного використання інноваційного потенціалу.

Важливим напрямом адаптації аграрних підприємств є цифровізація управлінських та виробничих процесів. Використання цифрових технологій, систем точного землеробства, геоінформаційних систем, безпілотних літальних апаратів та технологій штучного інтелекту дозволяє оптимізувати використання ресурсів, підвищити продуктивність праці та зменшити виробничі витрати. Цифрові інновації забезпечують оперативне отримання інформації та сприяють підвищенню ефективності управлінських рішень.

У контексті воєнних та післявоєнних викликів особливого значення набуває диверсифікація інноваційної діяльності. Аграрні підприємства повинні розвивати декілька напрямів інноваційного розвитку одночасно, включаючи

технологічні, організаційні, екологічні та маркетингові інновації. Такий підхід дозволяє знизити залежність від окремих факторів ризику та підвищити адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища.

Важливою складовою адаптивного механізму є фінансове забезпечення інноваційної діяльності. У сучасних умовах ефективного впровадження інновацій неможливе без формування багатоканальної системи фінансування, яка поєднує власні кошти підприємств, банківське кредитування, державну підтримку, грантові програми та інвестиційні ресурси міжнародних організацій. Особливу роль відіграють механізми стимулювання інноваційної активності через податкові пільги, компенсаційні програми та інструменти державно-приватного партнерства.

Не менш важливим фактором успішного функціонування адаптивного механізму є розвиток людського капіталу. Впровадження інновацій потребує наявності висококваліфікованих фахівців, здатних працювати в умовах цифрової трансформації аграрного виробництва. Тому аграрні підприємства повинні інвестувати у підвищення кваліфікації персоналу, розвиток цифрових компетентностей та формування інноваційної культури.

Сучасні тенденції розвитку аграрного сектору свідчать про зростання значення екологічних інновацій. В умовах посилення кліматичних змін та євроінтеграційних процесів особливої актуальності набувають технології ресурсозбереження, органічного виробництва, відновлюваної енергетики та циркулярної економіки. Їх впровадження сприяє підвищенню екологічної стійкості аграрного виробництва та розширенню доступу до міжнародних ринків.

У сучасних умовах адаптивний механізм управління інноваційною діяльністю повинен ґрунтуватися на принципах гнучкості, безперервності, ризикоорієнтованості, цифровізації та стратегічної спрямованості. Його ефективність визначається здатністю підприємства своєчасно реагувати на

виклики зовнішнього середовища, забезпечувати ефективне використання ресурсів та підтримувати високий рівень інноваційної активності.

Таким чином, формування адаптивного механізму управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств є важливою передумовою забезпечення їх конкурентоспроможності та стійкого розвитку в умовах невизначеності. Комплексне поєднання організаційних, економічних, фінансових та цифрових інструментів управління дозволить підвищити ефективність інноваційних процесів, зміцнити позиції аграрних підприємств на ринку та сприяти модернізації аграрного сектору України в цілому.

Список використаних джерел

1. Геєць В.М. Інноваційна Україна: наукові та економічні виклики. Київ: НАН України, 2023.
2. Лупенко Ю.О., Малік М.Й. Інноваційний розвиток аграрного сектору економіки України. Економіка АПК. 2024. № 4. С. 5–15.
3. Саблук П.Т. Інноваційна модель розвитку аграрного сектору економіки. Київ: ННЦ ІАЕ, 2022.
4. OECD. Innovation, Agricultural Productivity and Sustainability in Ukraine. Paris: OECD Publishing, 2024.
5. Карнаушенко А.С. Петренко В.С. THE EVOLUTION OF CONSUMER VALUES AS A DRIVER OF BUSINESS MODEL TRANSFORMATION IN THE RETAIL SECTOR IN THE CONTEXT OF THE CIRCULAR ECONOMY. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, (24), 93-102. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.24.9>
6. Карнаушенко А. С. Петренко В. С. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ БІЗНЕС МОДЕЛЕЙ КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ В КОНТЕКСТІ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ. *ЕФЕКТИВНА ЕКОНОМІКА*. № 6 (2025), DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.6.12%20>

7. Петренко В. С., Карнаушенко А. С. ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ КОНДИТЕРСЬКОГО ВИРОБНИЦТВА В КОНТЕКСТІ ESG-МОДЕЛІ. *ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД*. № 16 (2025). DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.16.13>
8. Петренко, В. С., Карнаушенко, А. С., & Мельникова, К. В. (2025). Інвестиційні моделі підтримки циркулярної трансформації деокупованих територій. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (19). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-19-05-01>

Прокопишин О.С.

*к. е. н., доцент кафедри обліку і оподаткування
Львівський національний університет ветеринарної медицини та
біотехнологій імені С. З. Гжицького
м. Львів, Україна*

ОБЛІК ТА ЗВІТНІСТЬ СТАЛОГО РОЗВИТКУ (ESG) У КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ

Концепція ESG (екологічна, соціальна та корпоративна відповідальність) стала фундаментом світової економіки. Суттєві конкурентні переваги здобувають компанії, які дбають про довкілля та суспільство. За даними DiXi Group, уже понад 90 % компаній з індексу S&P 500 активно впроваджують ESG-стратегії.

Для України сталий розвиток є критично важливим як у контексті євроінтеграції, так і для повоєнної відбудови. ESG – це не тимчасовий тренд, а жорстка вимога сучасності. Оскільки європейські компанії вже перейшли на нові, суворіші стандарти звітування про сталість, відповідність ESG-критеріям стає для вітчизняного бізнесу «перепусткою» на глобальний ринок та інструментом залучення іноземного капіталу.

Як кандидат на вступ до ЄС, Україна має діяти на випередження. Щоб зберегти партнерства та вийти на нові ринки, українським підприємствам необхідно вже сьогодні впроваджувати екологічні стандарти, посилювати соціальну відповідальність та вибудовувати прозору антикорупційну політику.

Запровадження ESG-обліку дає змогу підприємствам ідентифікувати ризики й можливості сталого розвитку, інтегрувати екологічні, соціальні та управлінські чинники в стратегічні рішення, підвищувати довіру інвесторів і зміцнювати репутаційну стійкість. ESG-облік і звітність в умовах глобальної

інтеграції, цифровізації економіки й зростання ролі соціальної відповідальності бізнесу трансформуються зі суто інформаційної функції у стратегічний інструмент управління, що забезпечує цілісне бачення ефективності бізнесу, прозорість діяльності і створює підґрунтя для реалізації принципів сталого розвитку.

Основним завданням ESG-обліку є перетворення нефінансових даних на релевантну, достовірну та порівнянну інформацію, придатну для стратегічного аналізу, управління ризиками й планування діяльності [3]. Завдяки цьому підприємства отримують можливість не лише декларувати соціальну відповідальність, а й кількісно оцінювати результати реалізації сталих ініціатив, формуючи на їх основі обґрунтовані управлінські рішення. Це сприяє переходу від формального звітування до побудови ефективної системи управління на принципах сталого розвитку.

Невід’ємною складовою сучасної системи корпоративного управління є ESG-облік, який забезпечує перехід від орієнтації на короткостроковий прибуток до довгострокової стійкості.

Формування системи обліку та звітності ESG-показників являє собою поетапний процес, який передбачає визначення цілей сталого розвитку, ідентифікацію релевантних індикаторів, систематизацію й оцінювання даних, підготовку звітності та зовнішню перевірку її достовірності. Методичний підхід ґрунтується на принципах суттєвості, повноти, прозорості, достовірності та порівнянності, чим забезпечується інтеграція нефінансових аспектів у систему корпоративного управління.

Важливим елементом системи є визначення надійних джерел формування ESG-даних, що забезпечує їхню достовірність і відтворюваність. Такі дані можуть надходити як із традиційних бухгалтерських та управлінських звітів і первинних документів, так і з нефінансових інформаційних систем підприємства (HRM, ERP, CRM). Використання інтегрованих цифрових платформ та

інструментів бізнес-аналітики (BI, дашборди) дає змогу автоматизувати збір показників, мінімізувати ручні операції та забезпечити своєчасний моніторинг ESG-результатів. Це підвищує точність, об'єктивність і оперативність облікових процесів та формує надійну інформаційну базу для подальшого аналізу сталого розвитку підприємства.

Інтеграція ESG-показників у бухгалтерський облік і внутрішню звітність забезпечує зв'язок між фінансовими та нефінансовими аспектами управління. Такий підхід сприяє формуванню єдиної інформаційної системи, де екологічні, соціальні та управлінські дані стають невід'ємною частиною процесів планування, контролю та прийняття стратегічних рішень. Впровадження інтегрованої звітності (integrated reporting) дозволяє поєднати фінансові результати з оцінкою впливу підприємства на довкілля і суспільство, тим самим підвищуючи рівень корпоративної прозорості [4].

Щоб методика формування обліку та звітності ESG-показників була ефективною, вона повинна будуватися на поєднанні цифрових технологій, міжнародних стандартів і внутрішніх регламентів корпоративного управління. Її запровадження формує передумови вдосконалення управління ризиками, підвищення прозорості бізнесу й забезпечення конкурентоспроможності підприємств у контексті сталого розвитку.

Нині національне законодавство Україна гармонізує з положеннями Директиви ЄС 2022/2464 (CSRD), якою передбачено поетапне запровадження для великих підприємств обов'язкової нефінансової звітності. З 2028 р. для визначених категорій компаній звіти зі сталого розвитку стануть обов'язковими, що полегшить їм доступ до міжнародного капіталу, забезпечить підвищення рівня прозорості бізнесу та розширить інвестиційні можливості.

В Україні затверджено Національний план з енергетики та клімату до 2030 р., а також розроблено проєкт Стратегії впровадження ESG-звітності з орієнтацією на застосування Європейських стандартів звітності зі сталого

розвитку (ESRS) [1]. Водночас залишається низка проблем, що пов'язані з приведенням національної системи обліку і звітності до міжнародних вимог. Серед них обмежена цифрова інфраструктура, недостатня методична узгодженість показників, дефіцит кваліфікованих кадрів у сфері сталого розвитку й відсутність єдиного державного регламенту для підготовки ESG-звітів. Таким чином, формування стандартного і нормативного забезпечення обліку та звітності ESG-показників – ключова умова посилення довіри інвесторів, підвищення корпоративної прозорості та реалізації національних цілей сталого розвитку. Поєднанням міжнародних стандартів і державних ініціатив створюється підґрунтя для формування в Україні сучасної системи відповідального бізнесу, яка орієнтована на довгострокову стійкість та інтеграцію в європейський економічний простір.

Поширеними проблемами залишаються обмежена підготовленість персоналу у сфері сталого розвитку, складність оцінювання нематеріальних аспектів (зокрема корпоративної культури, репутаційного капіталу та соціального впливу), а також недостатня інтеграція ESG-показників у систему фінансового менеджменту. Відсутність внутрішніх регламентів щодо збору даних призводить до розбіжностей між періодами звітності та унеможливорює проведення порівняльного аналізу в динаміці [4].

Отже, на основі аналізу сучасної практики можна стверджувати, що ефективність впровадження ESG-звітності залежить безпосередньо від наявності методичної бази, рівня цифровізації процесів обліку та незалежної перевірки інформації. Пріоритетними завданнями для українських підприємств залишаються створення єдиної системи збору та оцінювання ESG-даних, підвищення кваліфікації фахівців і формування внутрішніх процедур, які забезпечать порівнянність, прозорість і довіру до результатів діяльності.

За допомогою якісного ESG-обліку й системної звітності підприємства мають змогу підвищувати прозорість своєї діяльності, формуючи довіру з боку

інвесторів та суспільства, а також забезпечувати адаптивність до зовнішніх викликів.

Ключовим чинником підвищення прозорості бізнесу, формування довіри інвесторів та забезпечення стійкого розвитку підприємств є ефективна система обліку та звітності ESG-показників, формування якої потребує інтеграції міжнародних стандартів (GRI, SASB, TCFD, ISSB, CSRD) з національними нормативними вимогами та внутрішніми корпоративними практиками.

Для підвищення достовірності звітності важливою умовою є запровадження зовнішньої перевірки (assurance) ESG-звітів. Здійснювана сертифікованими аудиторами чи акредитованими органами незалежна верифікація даних гарантує їх об'єктивність, зменшує ризики маніпулювання показниками й підвищує рівень довіри інвесторів [4]. У міжнародній практиці ключовим елементом системи корпоративного контролю вважається зовнішній аудит нефінансової звітності, а його результати мають безпосередній вплив на інвестиційні рішення. В Україні ж відбувається лише формування цього інституту, однак його розвиток становить важливу передумову інтеграції національного бізнесу в глобальний економічний простір.

Список використаних джерел:

1. Кабінет Міністрів України. (2024). Про схвалення Стратегії запровадження підприємствами звітності зі сталого розвитку: розпорядження від 18.10.2024 р. № 1015-р. База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1015-2024-%D1%8014>
2. Чобіток В., Дерябкін А., Дерябкін О. (2024). Вплив транзитивної економіки на розвиток вітчизняних підприємств. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, (330(3)), 407–412. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-64>.

3. Odintsova T. (2024). ESG information practices as a driver of value creation. *Journal of European Economy*, 23(2), 225–249. DOI: 10.35774/jee2024.02.225.
4. Olorunyomi T. D., Adewale T. T., Odonkor T. N. (2021). Advancing sustainability accounting: A unified model for ESG integration and auditing. *International Journal of Science and Research Archive*, 2(1), 169–185. DOI: 10.30574/ijjsra.2021.2.1.00.

УДК 355.02:159.922.2

Радченко О. А. – здобувач вищої освіти

Херсонського державного аграрно-економічного університету

Варнавська І. В. – к. пед. н.,

доцент кафедри соціальних та поведінкових наук

Херсонського державного аграрно-економічного університету

ТЕХНОЛОГІЇ ДИСТАНЦІЙНОЇ ВІЙНИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА МЕНТАЛЬНЕ ЗДОРОВ'Я: ПСИХОЛОГІЧНІ НАСЛІДКИ ТА ШЛЯХИ ДОПОМОГИ ПОСТРАЖДАЛИМ В УКРАЇНІ

Розгортання повномасштабної російської агресії поставило перед Україною безпрецедентні виклики [1; 2]. Воєнні дії зумовили колосальні людські втрати та масштабні руйнування, спровокувавши найгострішу у світі гуманітарну кризу та масове погіршення ментального здоров'я населення. На сьогодні у багатьох українських регіонах суттєво пошкоджено житловий фонд, об'єкти критичної та соціальної інфраструктури, медичні та освітні заклади. Фіксуються численні факти звірств, вчинених російськими військовими проти цивільних осіб, зокрема немотивовані вбивства мирних громадян, катування та насильство. За даними УВКБ ООН, глобальна кількість примусово переміщених осіб ще у 2021 році перевищила 84 мільйони, серед яких 26,6 мільйона становили біженці, а 4,4 мільйона — шукачі притулку [5]. Ці показники виявилися рекордними за два попередні десятиліття.

Одним із ключових чинників поглиблення гуманітарної та психологічної кризи стало масове застосування новітніх технологій дистанційної війни, зокрема баражуючих боєприпасів (дронів-камікадзе) [3]. На відміну від високотехнологічних БПЛА, такі масові й дешеві зразки, як *Shahed-136*,

позбавлені складних систем навігації та точного наведення, що критично підвищує ризик невибіркового ураження. Здатність цих апаратів до тривалого перебування в повітрі з метою виявлення та подальшого таранного знищення цілей призводить до масових порушень у міжнародному гуманітарному праві та етичних стандартах ведення війни [3].

Низька вартість, простота виробництва та доступність таких дронів спростили їх інтегрування до арсеналів країни-агресора. Застосування росією подібних систем призводить до масштабних руйнувань цивільних об'єктів і значних жертв серед мирного населення [3]. Саме через постійну загрозу таких непередбачуваних дистанційних ударів українські жінки, діти та літні люди змушені тривалий час перебувати у бомбосховищах та підвальних приміщеннях з дефіцитом питної води, їжі та сонячного світла.

Війна призвела до розриву родинних зв'язків, загибелі чи травмування близьких людей і сусідів. Лише станом на кінець листопада 2022 року понад 7,8 мільйона громадян виїхали за межі держави, а близько 8 мільйонів осіб набули статусу внутрішньо переміщених [4].

Перебування в зоні постійного ризику для життя й хронічного стресу від повітряних атак кардинально деформувало традиційну соціальну структуру суспільства. Вимушена сепарація родин та втрата рідних поглибили синдром психологічної дезорієнтації, який часто зберігається навіть після евакуації у безпечніші регіони України чи країни ЄС. Оскільки цей стан невизначеності є комплексним феноменом, його подолання потребує системних заходів на кількох рівнях: соматичному, ментальному, соціальному та державно-інституційному.

Таким чином, збройна агресія російської федерації проти України, підсилена використанням засобів невибіркового дистанційного терору, спричинила не лише глобальну гуманітарну катастрофу, а й пролонговану кризу ментального здоров'я суспільства. Наслідки перенесеної травми війни,

депортації та руйнації соціальних зв'язків відчуватиметься впродовж поколінь. Відповідь на ці виклики потребує інтеграції зусиль як на рівні держави, так і в межах міжнародного партнерства. Тільки за умови синергії медичної, психологічної та соціальної допомоги, створення персоналізованих реабілітаційних планів та розбудову стійких інституційних механізмів підтримки можливо мінімізувати деструктивні наслідки війни, повернувши українцям спроможність до повноцінної життєдіяльності.

Список використаних джерел:

1. Варнавська І., Чепок Р. Цифрові платформи професійної освіти: дистанційна форма в умовах повномасштабної агресії 2022-2024 років. 2024. DOI: 10.31110/2616-650X-vol12i5-002
2. Кононенко Л., Бикадорова Н., Дибенко Г. Підприємництво у зовнішньоекономічній діяльності: сучасний стан, проблеми та перспективи. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-84>
3. Sotoudehfar S., Sarkin J. J., Chaari M. Z. Cheap drones, costly consequences: the legal and humanitarian risks and outcomes of low-tech drone warfare. *Defense & Security Analysis*. 2026. Vol. 42, № 1. P. 139-166.
4. Anjum G., Aziz M., Hamid H. K. Life and mental health in limbo of the Ukraine war: How can helpers assist civilians, asylum seekers and refugees affected by the war? *Frontiers in psychology*. 2023. № 14. P. 1129299.
5. United Nations High Commissioner for Refugees. Refugee statistics. 2022. URL: <https://www.unhcr.org/refugee-statistics/>

338.48-044.24

Рапштинська В. С. – здобувачка вищої освіти
Херсонського державного аграрно-економічного університету
Алещенко Л. О. – доктор філософії з економіки,
доцент кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу
Херсонського державного аграрно-економічного університету

ФЕНОМЕН «ТЕМНОГО ТУРИЗМУ» В СУЧАСНОМУ ДИСКУРСІ: ВІД ФІЗИЧНИХ МЕМОРІАЛІВ ДО ПАРА-ЗЕМНИХ ЦИФРОВИХ ПРОСТОРІВ

Розгортання повномасштабної російської агресії поставило перед Україною безпрецедентні виклики [1; 2]. Воєнні дії зумовили колосальні людські втрати та масштабні руйнування, спровокувавши найгострішу у світі гуманітарну кризу та масове погіршення ментального здоров'я населення. На сьогодні у багатьох українських регіонах суттєво пошкоджено житловий фонд, об'єкти критичної та соціальної інфраструктури, медичні та освітні заклади. Фіксуються численні факти звірств, вчинених російськими військовими проти цивільних осіб, зокрема немотивовані вбивства мирних громадян, катування та насильство. За даними УВКБ ООН, глобальна кількість примусово переміщених осіб ще у 2021 році перевищила 84 мільйони, серед яких 26,6 мільйона становили біженці, а 4,4 мільйона — шукачі притулку [5]. Ці показники виявилися рекордними за два попередні десятиліття.

Одним із ключових чинників поглиблення гуманітарної та психологічної кризи стало масове застосування новітніх технологій дистанційної війни, зокрема баражуючих боєприпасів (дронів-камікадзе) [3]. На відміну від

високотехнологічних БПЛА, такі масові й дешеві зразки, як *Shahed-136*, позбавлені складних систем навігації та точного наведення, що критично підвищує ризик невибіркового ураження. Здатність цих апаратів до тривалого перебування в повітрі з метою виявлення та подальшого таранного знищення цілей призводить до масових порушень у міжнародному гуманітарному праві та етичних стандартах ведення війни [3].

Низька вартість, простота виробництва та доступність таких дронів спростили їх інтегрування до арсеналів країни-агресора. Застосування росією подібних систем призводить до масштабних руйнувань цивільних об'єктів і значних жертв серед мирного населення [3]. Саме через постійну загрозу таких непередбачуваних дистанційних ударів українські жінки, діти та літні люди змушені тривалий час перебувати у бомбосховищах та підвальних приміщеннях з дефіцитом питної води, їжі та сонячного світла.

Війна призвела до розриву родинних зв'язків, загибелі чи травмування близьких людей і сусідів. Лише станом на кінець листопада 2022 року понад 7,8 мільйона громадян виїхали за межі держави, а близько 8 мільйонів осіб набули статусу внутрішньо переміщених [4].

Перебування в зоні постійного ризику для життя й хронічного стресу від повітряних атак кардинально деформувало традиційну соціальну структуру суспільства. Вимушена сепарація родин та втрата рідних поглибили синдром психологічної дезорієнтації, який часто зберігається навіть після евакуації у безпечніші регіони України чи країни ЄС. Оскільки цей стан невизначеності є комплексним феноменом, його подолання потребує системних заходів на кількох рівнях: соматичному, ментальному, соціальному та державно-інституційному.

Таким чином, збройна агресія російської федерації проти України, підсилена використанням засобів невибіркового дистанційного терору, спричинила не лише глобальну гуманітарну катастрофу, а й пролонговану кризу

ментального здоров'я суспільства. Наслідки перенесеної травми війни, депортації та руйнації соціальних зв'язків відчуватиметься впродовж поколінь. Відповідь на ці виклики потребує інтеграції зусиль як на рівні держави, так і в межах міжнародного партнерства. Тільки за умови синергії медичної, психологічної та соціальної допомоги, створення персоналізованих реабілітаційних планів та розбудову стійких інституційних механізмів підтримки можливо мінімізувати деструктивні наслідки війни, повернувши українцям спроможність до повноцінної життєдіяльності.

Список використаних джерел:

1. Кириченко Н. В., Алещенко Л. О. Управління соціально-етичним маркетингом в умовах воєнного та повоєнного періодів. *Економіка та держава*. 2024. № 3. С. 86–90. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.3.86
2. Future Market Insights. Dark tourism market. 2022. URL: <https://www.futuremarketinsights.com/reports/dark-tourism-sector-overview>
3. Kiráľová A., Šperková R. Mapping the dark: a bibliometric examination of research in Dark Tourism. *Cogent Social Sciences*. 2024. № 10(1). P. 2294552.
4. James S., Cronin J. When dark tourism goes para-terrestrial: Online legend-tripping and touring the void. *Annals of Tourism Research*. 2026. Vol. 118. 104172. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2026.104172>
5. Stone P. R. Dark Tourism Spectrum: Towards a typology of death and macabre related tourist sites, attractions, and exhibitions. *Tourism: An Interdisciplinary International Journal*. 2006. № 54(2). P. 145–160.
6. UNWTO. Global and regional tourism performance. 2023. URL: <https://www.unwto.org/tourism-data/global-and-regional-tourism-performance>

Рибаков Є.

здобувач вищої освіти, спеціальність D7 Торгівля

Бойко Л.О.

к.с.-г.н., доцент кафедри підприємництва, обліку та фінансів,

Херсонський державний аграрно-економічний університет

м. Кропивницький, Україна

РОЛЬ МАЛОГО БІЗНЕСУ В ЕКОНОМІЧНОМУ ВІДНОВЛЕННІ

Малий бізнес є однією з ключових складових економіки України, оскільки забезпечує розвиток конкуренції, створення робочих місць та формування внутрішнього ринку. У сучасних умовах він відіграє особливо важливу роль у відновленні економіки після кризових явищ.

В Україні понад 99% усіх підприємств належать до малого та середнього бізнесу, а кількість фізичних осіб-підприємців перевищує 1,6 млн [3, 6]. Малий бізнес - це форма підприємницької діяльності з невеликою кількістю працівників (до 50 осіб) та обмеженим обсягом доходу. Він охоплює сферу торгівлі, послуг, аграрного виробництва та ІТ. В останні роки особливо активно розвивається онлайн-торгівля та цифрові сервіси (Forbes Україна). Характерною рисою малого бізнесу є висока гнучкість та здатність швидко адаптуватися до змін ринку. Наведені статистичні показники, що характеризують малий бізнес в Україні, узагальнені в **таблиці 1**.

Таблиця 1.

Характеристика малого бізнесу

Показник	Значення
Частка підприємств	>99%
Працівники	до 50 осіб
Сфери	послуги, торгівля, ІТ
Гнучкість	висока

Джерело: складено автором на основі даних [3, 6].

Малий бізнес є одним із головних джерел зайнятості населення. За оцінками Світового банку, він забезпечує близько 60% робочих місць у приватному секторі [9]. Після 2022 року рівень безробіття в Україні в окремі періоди сягав 25-30%, що призвело до зростання самозайнятості [5].

Малий бізнес формує приблизно 40% ВВП України. Це підтверджує його значний внесок у розвиток економіки [9]. У 2023 році економіка України зросла приблизно на 5%, значною мірою завдяки відновленню малого бізнесу. Економічний внесок наведений у таблиці 2.

Таблиця 2

Економічний внесок малого бізнесу

Показник	Значення
Частка підприємств	понад 99%
Зайнятість	~60% приватного сектору
ВВП	~40%
Кількість ФОП	~1,6 млн

Джерело: складено автором на основі даних [6, 9].

В Україні діє система державної підтримки підприємництва. Найбільш відома програма - «Доступні кредити 5-7-9%», у межах якої підприємці отримали понад 270 млрд грн фінансування [6]. Також активно розвивається платформа «Дія.Бізнес», яка надає підтримку підприємцям [8]. Державні програми узагальнені в таблиці 3

Таблиця 3

Державна підтримка малого бізнесу

Програма	Показник
«5-7-9%»	>270 млрд грн
«Дія.Бізнес»	сотні тис. користувачів
Гранти	підтримка підприємців

Джерело: складено автором на основі даних [6].

Малий бізнес є ключовим елементом післявоєнного відновлення економіки України. Загальна потреба у відновленні країни оцінюється у понад 400-480 млрд доларів [9]. Дані наведені у таблиці 4.

Таблиця 4

Малий бізнес у воєнний період

Показник	Дані
Падіння активності	до 30% (2022)
Відновлення	~5% (2023)
Сфери	ІТ, онлайн-торгівля

Джерело: складено автором на основі даних [9].

Цифровізація є одним із ключових факторів розвитку малого бізнесу в сучасній економіці. Вона дозволяє підприємствам працювати ефективніше, зменшувати витрати та швидше виходити на нові ринки. Понад 70% підприємців використовують онлайн-інструменти для продажів, реклами та комунікації з клієнтами. Це включає соціальні мережі, маркетплейси, онлайн-платежі та цифрові CRM-системи [2].

Цифрові технології особливо важливі для малого бізнесу, оскільки дозволяють працювати навіть без фізичної присутності магазину або офісу. Наприклад, значна частина підприємців перейшла на онлайн-продажі через соціальні мережі та маркетплейси, що суттєво знизило витрати на оренду та персонал [1].

Додатково цифровізація сприяє:

- автоматизації бізнес-процесів
- покращенню обслуговування клієнтів
- розширенню географії продажів
- підвищенню конкурентоспроможності

У результаті малий бізнес стає більш стійким до кризових явищ та швидше адаптується до змін ринку [1, 2].

Попри значний внесок у економіку, малий бізнес стикається з низкою серйозних проблем, які обмежують його розвиток.

Однією з головних проблем є інфляція, яка у 2023 році перевищувала 12%. Це призводить до зростання витрат на сировину, оренду та логістику [4].

Також важливою проблемою є обмежений доступ до фінансування. Багато малих підприємств не можуть отримати кредити через високі вимоги банків або недостатню кредитну історію [7].

Додатковими негативними факторами є:

- воєнні ризики та нестабільність
- зниження купівельної спроможності населення
- міграція робочої сили

За даними міжнародних організацій, понад 6 мільйонів українців виїхали за кордон, що створює дефіцит кадрів у малому бізнесі та зменшує внутрішній попит [5]. Таким чином, сукупність економічних та соціальних факторів суттєво впливає на стабільність підприємницького сектору [4, 5].

Перспективи розвитку малого бізнесу в Україні напряму залежать від загальної економічної стабілізації та державної політики підтримки підприємництва.

За прогнозами Світового банку, економіка України може демонструвати зростання на рівні 3–5% щорічно за умови стабільної безпекової ситуації та продовження реформ. [9].

Найперспективнішими напрямками розвитку малого бізнесу є:

- ІТ-сектор (аутсорсинг, стартапи, цифрові сервіси)
- аграрний сектор (виробництво та переробка продукції)

- будівництво (відновлення інфраструктури)
- зелена енергетика (сонячні та вітрові проєкти)

Особливу роль у майбутньому відіграватиме інноваційний малий бізнес, який використовує сучасні технології, автоматизацію та цифрові платформи [2].

Також очікується подальше зростання кількості самозайнятих осіб та мікропідприємств, що буде сприяти розвитку локальної економіки та створенню нових робочих місць у регіонах [6]. У довгостроковій перспективі малий бізнес може стати одним із головних драйверів економічного відновлення та інтеграції України у європейський економічний простір.

Список використаних джерел

1. Forbes Україна. URL: <https://forbes.ua/> (дата звернення: 19.05.2026).
2. OECD (Організація економічного співробітництва та розвитку). URL: <https://www.oecd.org/> (дата звернення: 19.05.2026).
3. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 19.05.2026).
4. Європейська Бізнес Асоціація. URL: <https://eba.com.ua/> (дата звернення: 19.05.2026).
5. Міжнародна організація праці (ILO). URL: <https://www.ilo.org/> (дата звернення: 19.05.2026).
6. Міністерство економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/> (дата звернення: 19.05.2026).
7. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення: 19.05.2026).
8. Платформа «Дія.Бізнес». URL: <https://business.diaa.gov.ua/> (дата звернення: 19.05.2026).
9. Світовий банк (World Bank). URL: <https://www.worldbank.org/> (дата звернення: 19.05.2026).

Рибаков Є.

здобувач вищої освіти, спеціальність D7 Торгівля

Науковий керівник - Савченко В. М., к.е.н., проф.

ІНТЕРНЕТ-ТОРГІВЛЯ ЯК СУЧАСНИЙ НАПРЯМ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА

Інтернет-торгівля є одним із найдинамічніших напрямів розвитку сучасного підприємництва. Завдяки цифровим технологіям підприємства отримали можливість здійснювати продаж товарів і послуг через мережу Інтернет, що значно розширює ринки збуту та спрощує процес взаємодії з покупцями [6, 11].

Інтернет-торгівля - це форма підприємницької діяльності, яка передбачає купівлю та продаж товарів або послуг за допомогою електронних платформ, вебсайтів і мобільних застосунків. Вона забезпечує швидкий доступ до товарів, зручність оформлення замовлень та можливість здійснення покупок незалежно від місця перебування покупця [6, 11].

Стрімкий розвиток електронної комерції пов'язаний із поширенням мережі Інтернет, збільшенням кількості користувачів смартфонів, розвитком електронних платіжних систем та служб доставки. Значний вплив на зростання популярності онлайн-покупок також мала пандемія COVID-19, яка сприяла переходу багатьох споживачів до дистанційного формату придбання товарів [2, 9, 11, 12].

Інтернет-торгівля реалізується через різні форми, серед яких інтернет-магазини, маркетплейси, соціальна комерція, мобільна комерція та онлайн-аукціони. Кожна з цих форм має свої особливості та дозволяє охоплювати різні категорії споживачів [1, 3]. Онлайн-торгівля забезпечує підприємцям можливість працювати цілодобово, зменшувати витрати на утримання торговельних приміщень та залучати широку аудиторію покупців. Для споживачів перевагами

є зручність, широкий асортимент товарів, можливість порівнювати ціни та економія часу. Водночас існують певні ризики, зокрема інтернет-шахрайство, витік персональних даних, затримки доставки та неможливість безпосередньо оцінити якість товару до його отримання [2, 6, 8, 10]. Серед найпоширеніших платформ електронної комерції можна виділити Rozetka, Prom.ua, Amazon, AliExpress та OLX. Вони забезпечують зручний доступ до великої кількості товарів і послуг для мільйонів користувачів [1, 3, 5].

В Україні електронна комерція активно розвивається завдяки цифровізації економіки, поширенню електронних платежів та розвитку логістичних послуг. Бізнес дедалі частіше використовує онлайн-магазини, соціальні мережі та цифровий маркетинг для просування продукції [9, 11, 12].

Подальший розвиток інтернет-торгівлі пов'язаний із використанням штучного інтелекту, автоматизацією бізнес-процесів, розвитком мобільної комерції, персоналізованою рекламою та вдосконаленням електронних платіжних систем [6, 12]. Інтернет-торгівля стала невід'ємною складовою сучасної економіки та важливим інструментом розвитку підприємництва. Вона забезпечує нові можливості для бізнесу, підвищує доступність товарів і послуг для споживачів та продовжує активно розвиватися під впливом сучасних цифрових технологій [6, 8, 11]. Основні відмінності між традиційною та онлайн-торгівлею наведено в таблиці 1..

Таблиця 1.

Порівняння традиційної та онлайн-торгівлі

Критерій	Традиційна торгівля	Онлайн-торгівля
Місце продажу	Фізичний магазин	Інтернет
Час роботи	Обмежений	Цілодобово
Витрати	Високі	Нижчі
Аудиторія	Переважно місцева	Широка
Асортимент	Обмежений	Значно більший
Спосіб покупки	Особисто	Дистанційно
Реклама	Традиційна	Інтернет-реклама

Джерело: складено за даними [6, 8].

Інтернет-торгівля є важливим напрямом сучасного підприємництва, який забезпечує зручність для споживачів та нові можливості для бізнесу [11, 12, 13].

Завдяки розвитку цифрових технологій, електронних платежів і логістичних сервісів онлайн-торгівля продовжує активно зростати та охоплювати все більше сфер економіки. Подальший розвиток електронної комерції пов'язаний із впровадженням інноваційних технологій, автоматизацією процесів і вдосконаленням якості обслуговування споживачів.

Список використаних джерел

1. Amazon. URL: <https://www.amazon.com/> (дата звернення: 26.05.2026).
2. Forbes Ukraine. URL: <https://forbes.ua/> (дата звернення: 26.05.2026).
3. Prom.ua. URL: <https://prom.ua/> (дата звернення: 26.05.2026).
4. RAU — Асоціація рітейлерів України. URL: <https://rau.ua/> (дата звернення: 26.05.2026).
5. Rozetka. URL: <https://rozetka.com.ua/> (дата звернення: 26.05.2026).
6. Statista — E-commerce Market Insights. URL: <https://www.statista.com/markets/413/ecommerce/> (дата звернення: 26.05.2026).
7. UNCTAD E-commerce and Digital Economy Programme. URL: <https://unctad.org/topic/ecommerce-and-digital-economy> (дата звернення: 26.05.2026).
8. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 26.05.2026).
9. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/> (дата звернення: 26.05.2026).
10. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/> (дата звернення: 26.05.2026).
11. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/> (дата звернення: 26.05.2026).
12. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення: 26.05.2026).
13. Карнаушенко А., Пантелеймоненко А. Електронна торгівля та її значення в розвитку глобальної економіки. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2023. (16), 281-292. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.37>

Рибалко М.М.

здобувачка вищої освіти спеціальності 122 «Комп'ютерні науки»

Науковий керівник: Пилипенко К.А.,

доктор економічних наук, професор

кафедри економіки, готельного, ресторанного та туристичного бізнесу

Мелітопольський державний педагогічний університет

імені Богдана Хмельницького, Україна

АДАПТАЦІЯ РИНКІВ ДО ТЕХНОЛОГІЧНИХ ІННОВАЦІЙ

В сучасній економіці технологічні інновації є одним із визначальних чинників розвитку ринкових систем, підвищення їхньої ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності. Швидке поширення цифрових технологій, автоматизації, штучного інтелекту, хмарних сервісів, платформених бізнес-моделей, електронної комерції та фінансових технологій суттєво трансформують традиційні механізми функціонування ринків [1, с.68]. У цих умовах питання адаптації ринків до технологічних інновацій набуває особливої актуальності, оскільки від здатності економічних систем своєчасно реагувати на технологічні зміни залежить їхня стійкість, інвестиційна привабливість і місце у глобальному економічному просторі. Метою дослідження є аналіз особливостей адаптації розвинених ринків та ринків, що розвиваються, до технологічних інновацій в умовах цифрової трансформації економіки, а також визначення ключових чинників, переваг, бар'єрів формування ефективної моделі інноваційної адаптації.

Адаптацію ринків до технологічних інновацій доцільно трактувати як комплексний процес пристосування суб'єктів ринку, інституцій, інфраструктури, регуляторного середовища та споживчої поведінки до нових технологічних умов. Процес адаптації охоплює впровадження цифрових

платформ, автоматизацію бізнес- процесів, використання аналітичних даних, зміну систем управління, логістики, кадрової політики, трансформацію каналів збуту, а також розвиток нових форм взаємодії між виробником, посередником та споживачем.

Розвинені ринки, як правило, мають значні переваги у процесі технологічної адаптації. До таких переваг належать високий рівень розвитку цифрової та фінансової інфраструктури, доступ до інвестиційного капіталу, потужна науково-дослідна база, висококваліфіковані кадри, а також наявність розвиненої інноваційної екосистеми. Саме на таких ринках найчастіше формуються нові технологічні рішення, які згодом поширюються на інші країни. Водночас саме для розвинених ринків характерним є ефект «тягаря спадщини» (legacy burden), що полягає в стримувальному впливі застарілих інфраструктурних, технологічних та організаційних систем на швидкість впровадження інновацій. Значні інвестиції у вже існуючі активи, складність інтеграції нових цифрових рішень, високі витрати на модернізацію та організаційна інерція можуть суттєво уповільнювати цифрову трансформацію.

На відміну від розвинених ринків, *ринки, що розвиваються*, часто функціонують в умовах обмеженого доступу до фінансових ресурсів, недостатньо розвиненої цифрової інфраструктури, регуляторної нестабільності та дефіциту кваліфікованих кадрів, що створює значні бар'єри для системного впровадження технологічних інновацій. Разом з тим, саме такі ринки нерідко демонструють вищу гнучкість у впровадженні нових рішень, оскільки мають меншу кількість застарілих систем і можуть швидше переходити до сучасних технологій, минаючи окремі попередні етапи розвитку [2]. Науковій літературі це явище розглядається як ефект технологічного «стрибка» (leapfrogging), коли країни або окремі сектори одразу інтегрують новітні цифрові рішення без тривалого проходження традиційних індустріальних стадій.

Особливу роль у процесі адаптації ринків до технологічних інновацій відіграє *державна політика*. Ефективне регулювання має не лише стимулювати інноваційну активність, а й мінімізувати ризики цифрової нерівності, технологічної залежності та кадрового дефіциту. Наприклад, в Україні стратегічний підхід до цифрового розвитку закріплюється через державні ініціативи Міністерства цифрової трансформації, яке представило національну стратегію цифрового розвитку інновацій WINWIN2030, яка затверджена урядом. Дана стратегія спрямована на відкриття ринків і надання fast-track підтримки інноваційному бізнесу - від старту до масштабування в Україні [3].

Також суттєвий вплив на адаптацію ринків мають *платформізація економіки* та розвиток цифрових екосистем. Основна концепція цифрових платформ полягає в тому, що платформи пропонують базу для додаткових інновацій, вони не володіють і не створюють більшу частину продуктів та послуг, які на них обмінюються. Взявши на себе роль посередників, цифрові платформи здатні продукувати мережеві ефекти, коли вигоди учасників по одну сторону (наприклад, користувачів додатків) платформи збільшуються за рахунок зростання кількості користувачів на іншій стороні (наприклад, розробників додатків) [4, с.8]. Онлайн платформи, маркетплейси, цифрові платіжні системи, логістичні сервіси та сервіси обробки даних формують нові умови конкуренції, у яких швидкість реагування, аналітика даних, персоналізація пропозиції та гнучкість бізнес-моделей стають критично важливими. Підприємства, які не адаптуються до цих умов, поступово втрачають ринкові позиції навіть за наявності значного ресурсного потенціалу.

Для забезпечення ефективної адаптації ринків до технологічних інновацій доцільно реалізовувати такі напрями:

- 1) розвиток цифрової інфраструктури;
- 2) стимулювання інвестицій у дослідження, розробки та технологічну модернізацію;

- 3) підтримка стартапів та інноваційних екосистем;
- 4) запровадження програм цифрової грамотності та перепідготовки кадрів;
- 5) удосконалення законодавчої бази у сфері цифрової економіки;
- 6) розвиток публічно-приватного партнерства;
- 7) формування гнучких моделей управління змінами на рівні підприємств і галузей.

Отже, адаптація ринків до технологічних інновацій є складним багаторівневим процесом, який охоплює економічні, інституційні, технологічні та соціальні аспекти. Розвинені ринки мають суттєві переваги завдяки наявності ресурсів, інфраструктури та інноваційного потенціалу, але стикаються з проблемою «тягаря спадщини». Ринки, що розвиваються, мають більше обмежень, однак у певних умовах можуть демонструвати вищу швидкість технологічної адаптації через гнучкість і можливість «стрибкоподібного» розвитку. Успішність адаптації в обох випадках залежить від здатності держави, бізнесу та суспільства спільно формувати сприятливе середовище для інноваційної трансформації.

Список використаних джерел:

1. Міщенко В.І. Стратегічне управління процесами цифрової трансформації економіки. Економіка України. 2022. №1.С.67-81. URL: <https://nasu-periodicals.org.ua/index.php/economyukr/article/view/2022-01-4>
2. <https://academic.oup.com/book/40028/chapter/340396988>
3. <https://digitalstate.gov.ua/uk/news/govtech/innovation-as-a-national-idea-ukraines-winwin-2030-strategy-for-global-leadership>
4. Резнікова Н.В., Булатова О.В., Шлапак А.В., Іващенко О.А. Платформізація цифрової економіки чи техноглобалізм цифрових платформ? Трансформаційний потенціал діджиталізованих ринків для міжнародного бізнесу і торгівлі. Ефективна економіка. 2023. №6. С.20. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1677>

Рибалко-Рак Л. А.,

к.е.н., доцент кафедри менеджменту
Полтавський університет економіки і торгівлі
м. Полтава, Україна

Кужель Н. Л.а,

старший викладач кафедри менеджменту
Полтавський університет економіки і торгівлі
м. Полтава, Україна

Свіщова Е.М.

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
Полтавський університет економіки і торгівлі
м. Полтава, Україна

ІНТЕГРАЦІЯ LEAN-ПІДХОДУ В СИСТЕМУ ПРОЦЕСНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Сучасний етап розвитку теорії та практики менеджменту характеризується посиленням ролі процесного підходу як базової методології організації діяльності підприємства, що забезпечує її декомпозицію на взаємопов'язані, логічно завершені бізнес-процеси з чітко визначеними входами, виходами, ресурсним забезпеченням та відповідальністю за результати. У межах такої парадигми підприємство розглядається не як сукупність функціональних підрозділів, а як система процесів, що створюють цінність для споживача. Саме ця концептуальна основа створює об'єктивні передумови для інтеграції Lean-підходу як інструменту підвищення ефективності процесного управління [1-2].

Lean-підхід, сформований у межах виробничої системи Toyota та подальшої наукової інтерпретації концепції ощадливого виробництва, за своєю сутністю є процесно-орієнтованою філософією управління, спрямованою на максимізацію цінності для кінцевого споживача через системне усунення втрат (muda), вирівнювання потоків (mura) та недопущення перевантажень ресурсів (muri). У цьому контексті Lean не суперечить процесному управлінню, а

виступає його змістовним наповненням, забезпечуючи якісне вдосконалення процесів через інструменти їх аналізу, оптимізації та безперервного поліпшення.

Інтеграція Lean-підходу в систему процесного управління підприємством є складним багаторівневим трансформаційним процесом, який передбачає не лише інструментальне доповнення існуючих управлінських процедур, але й фундаментальну зміну логіки опису, аналізу та вдосконалення бізнес-процесів. У класичній моделі процесного управління основний акцент робиться на формалізації та регламентації послідовності операцій, визначенні їх виконавців, ресурсного забезпечення та контрольних точок. Такий підхід забезпечує стандартизацію діяльності, однак не завжди дозволяє виявити приховані втрати та неефективності, оскільки фокусується переважно на структурі процесу, а не на його ціннісному змісті. Lean-орієнтована трансформація процесного управління передбачає зміщення аналітичного фокусу з формальної організації процесу на його здатність створювати цінність для кінцевого споживача. У цьому контексті центральною категорією стає поняття «цінність», яке визначається виключно з позиції споживача і відображає ті характеристики продукту або послуги, за які клієнт готовий платити. Відповідно, усі елементи процесу, що не додають цінності, розглядаються як потенційні втрати та підлягають критичному перегляду.

З методичної точки зору інтеграція Lean у процесне управління передбачає проведення глибокого аналізу кожного бізнес-процесу через призму ціннісного потоку, що охоплює всю сукупність дій від моменту виникнення потреби до отримання кінцевого результату споживачем. Такий підхід дозволяє ідентифікувати як очевидні, так і приховані види втрат, включаючи надлишкові операції, дублювання функцій, неефективні переміщення інформаційних і матеріальних потоків, надмірні запаси та простой. У результаті застосування Lean-підходу відбувається суттєве переосмислення структури бізнес-процесів. По-перше, усуваються операції, які не створюють доданої вартості, але

історично закріпилися в організаційній практиці. По-друге, оптимізується послідовність виконання дій шляхом усунення зайвих етапів та скорочення часу циклу процесу. По-третє, зменшуються обсяги незавершеного виробництва та запасів, що дозволяє підвищити оборотність ресурсів і знизити рівень пов'язаних із ними витрат. По-четверте, знижується варіативність виконання операцій за рахунок стандартизації та впровадження найкращих практик, що забезпечує стабільність результатів і передбачуваність процесів.

Ключовим механізмом інтеграції Lean у процесне управління виступає також впровадження системи безперервного вдосконалення (kaizen), яка трансформує процесну модель з статичної регламентованої структури у динамічну систему постійних змін. Окремого значення набуває використання Lean-інструментарію в межах процесного управління, зокрема картування потоку створення цінності, системи 5S, Kanban, стандартизованої роботи, а також методів аналізу першопричин проблем.

Таким чином, інтеграція Lean-підходу в систему процесного управління підприємством є не просто поєднанням двох управлінських концепцій, а формуванням якісно нової процесно-орієнтованої управлінської парадигми. Вона базується на єдності принципів створення цінності, усунення втрат та безперервного вдосконалення, що забезпечує підвищення ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності сучасного підприємства в умовах динамічного та невизначеного середовища.

Список використаних джерел

1. Денисюк О., Саннікова С. LEAN-Менеджмент як технологія управління вітчизняними підприємствами в умовах кризи. Економіка та суспільство. 2022. Випуск 46. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-13>
2. Капінос Г., Ларіонова К. Теоретико-методичні засади реалізації концепції ощадливого виробництва в практиці діяльності промислових підприємств. Modeling the Development of the Economic Systems, 2022. № 2, С. 173-181. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-23>

Романюк І.А.

*д.е.н., професор, професор кафедри туризму та економіки
Криворізький державний педагогічний університет
м. Кривий Ріг, Україна*

ВНУТРІШНІЙ ТУРИЗМ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ЧИННИК ВІДНОВЛЕННЯ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ТА ПОВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

В умовах повномасштабної війни туристичний бізнес України зазнав суттєвих трансформацій, пов'язаних із безпековими ризиками, руйнуванням інфраструктури, обмеженням міжнародної мобільності, скороченням туристичних потоків і зміною споживчої поведінки населення. Водночас туризм не втратив свого економічного та соціального значення, а набув нових функцій, пов'язаних із підтримкою локального підприємництва, відновленням громад, збереженням культурної спадщини, психологічною рекреацією населення та формуванням нової моделі подорожей Україною. У цьому контексті внутрішній туризм доцільно розглядати не лише як тимчасову альтернативу виїзному чи в'їзному туризму, а як стратегічний чинник відновлення туристичного бізнесу України в умовах воєнних та повоєнних викликів.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що саме внутрішній туристичний попит у період війни став одним із ключових джерел підтримки туристичних підприємств, закладів розміщення, екскурсійної діяльності, транспортних послуг, локальних виробників, сільських садиб, гастрономічних локацій та інших суб'єктів малого і середнього бізнесу. Якщо до війни туристичний розвиток України значною мірою орієнтувався на поєднання внутрішніх, виїзних і в'їзних потоків, то в сучасних умовах саме подорожі всередині країни

забезпечують відносну стійкість галузі та створюють основу для її подальшого повоєнного відродження.

Внутрішній туризм в умовах війни змінив свій зміст. Він дедалі менше асоціюється лише з класичним відпочинком і дедалі більше набуває рис туризму безпеки, туризму відновлення, короткотривалих подорожей, рекреаційних поїздок, сімейного дозвілля, локального пізнання та підтримки українських територій [1]. Українці обирають не тільки популярні туристичні центри, а й менш масові, безпечніші, природні, сільські, гастрономічні, культурні та оздоровчі напрями. У результаті формується нова логіка туристичного бізнесу: туристичний продукт має бути не просто привабливим, а безпечним, гнучким, емоційно значущим, цифрово видимим і пов'язаним із локальною ідентичністю.

Показовим індикатором поступового пожвавлення туристичної активності є зростання туристичного збору. За даними Державної податкової служби України, у 2025 році до місцевих бюджетів надійшло 359 млн грн туристичного збору, що на 86 млн грн, або на 31,5 %, більше, ніж у 2024 році. Найбільші надходження зафіксовано у м. Києві, Львівській, Івано-Франківській та Закарпатській областях, що свідчить про збереження попиту на подорожі до відносно безпечних, інфраструктурно спроможних і туристично впізнаваних регіонів України. Водночас важливо зазначити, що туристичний збір не можна розглядати як єдиний абсолютний показник розвитку туризму, адже на його обсяг впливають не лише кількість туристів, а й рівень легалізації діяльності, вартість послуг, активність засобів розміщення та податкова дисципліна. Проте навіть з урахуванням цих застережень позитивна динаміка надходжень демонструє, що туристичний бізнес України не перебуває у стані повної стагнації, а адаптується до нових умов. Це підтверджують і дані Державного агентства розвитку туризму України, відповідно до яких у 2025 році обсяг сплачених податків у сфері туризму становив 4,426 млрд грн, що на 50,6 % більше, ніж у 2024 році. Навіть без урахування нового КВЕД 79.90 «Послуги бронювання» обсяг податків становив 3,988 млрд грн, що свідчить про

реальне зростання на 35,7 %.

Стратегічне значення внутрішнього туризму проявляється у кількох напрямках. По-перше, він підтримує платоспроможний попит на туристичні послуги в умовах, коли міжнародний туризм залишається обмеженим. По-друге, сприяє збереженню робочих місць у сфері туризму та суміжних галузях. По-третє, забезпечує надходження до місцевих бюджетів, що є важливим для громад у період економічної нестабільності. По-четверте, стимулює розвиток локальних туристичних продуктів, зокрема гастрономічних маршрутів, сільського зеленого туризму, етнокультурних подорожей, wellness-напрямів, меморіального, волонтерського та освітнього туризму. По-п'яте, внутрішній туризм формує основу для майбутнього повернення іноземних туристів, оскільки саме через розвиток якісного внутрішнього продукту створюється конкурентоспроможна туристична пропозиція для міжнародного ринку.

Особливої уваги заслуговує переосмислення туристичного продукту в умовах війни. Сучасний український турист дедалі частіше обирає не лише місце, а й сенс подорожі [2, с. 728]. Важливими стають безпека маршруту, наявність укриттів, транспортна доступність, цифрова комунікація з підприємством, прозорість інформації, можливість швидкого бронювання, гнучкі умови скасування, етичність відвідування територій, пов'язаних із воєнними подіями, а також внесок подорожі у підтримку місцевого бізнесу. Це означає, що туристичні підприємства мають переходити від традиційної моделі продажу туру до створення комплексного туристичного досвіду, у якому поєднуються емоція, безпека, локальність, сервіс і соціальна відповідальність.

У повоєнний період внутрішній туризм може стати базою для комплексного відновлення туристичного бізнесу України. Його розвиток сприятиме активізації підприємництва у громадах, створенню нових маршрутів, залученню інвестицій у туристичну інфраструктуру, відновленню культурних об'єктів, популяризації маловідомих територій та формуванню позитивного іміджу України. За оцінками

ЮНЕСКО, для відновлення секторів культури і туризму України впродовж 2024-2033 років необхідно майже 9 млрд дол. США, що підтверджує масштабність викликів і потребу у довгострокових стратегіях відбудови.

Перспективи розвитку внутрішнього туризму значною мірою залежать від здатності туристичного бізнесу працювати в новій системі координат. Йдеться про впровадження цифрових інструментів просування, формування безпечних маршрутів, розвиток партнерств між громадами й підприємцями, підтримку локальних брендів, підвищення якості сервісу, використання аналітики туристичних потоків, створення інклюзивних туристичних продуктів і просування України як країни не лише трагедії, а й стійкості, культури, природи, гостинності та відновлення. Державне агентство розвитку туризму України також визначає серед пріоритетів формування сучасної, сталої та діджиталізованої системи туризму, підготовку галузі до відновлення іноземних туристичних потоків і повноцінного післявоєнного розвитку.

Важливим аспектом розвитку внутрішнього туризму в сучасних умовах є його здатність формувати нові підприємницькі ніші. Якщо раніше туристичний бізнес переважно орієнтувався на традиційні екскурсійні маршрути, сезонний відпочинок і масові туристичні продукти, то сьогодні зростає попит на більш гнучкі й персоналізовані формати подорожей. До них належать тури вихідного дня, індивідуальні маршрути для малих груп, рекреаційні поїздки до природних локацій, гастрономічні тури, етнокультурні маршрути, сімейний туризм, освітні подорожі та тури психологічного відновлення. Саме такі напрями створюють додаткові можливості для малого й середнього підприємництва, оскільки не завжди потребують значних інвестицій, але передбачають якісну організацію, локальну унікальність, цифрове просування та тісну взаємодію з громадами.

Окремого значення набуває роль територіальних громад у розвитку внутрішнього туризму. У повоєнний період громади можуть стати не лише адміністративними одиницями, а й активними учасниками формування

туристичного продукту. Їхній потенціал полягає у наявності природних, історико-культурних, гастрономічних, ремісничих і подієвих ресурсів, які за умови належної організації можуть перетворюватися на конкурентоспроможні туристичні пропозиції. Внутрішній туризм у цьому контексті сприяє не лише економічному пожвавленню, а й посиленню локальної ідентичності, збереженню культурної спадщини, популяризації малих міст і сільських територій, які часто залишаються поза увагою масового туристичного ринку.

Крім того, внутрішній туризм може виконувати важливу соціальну функцію, оскільки подорожі Україною в умовах війни та після її завершення набувають не лише рекреаційного, а й ціннісного змісту. Відвідування українських міст, природних територій, культурних об'єктів, музеїв, меморіальних просторів і локальних ініціатив сприяє глибшому усвідомленню національної єдності, стійкості та спільної відповідальності за відновлення країни. Для туристичного бізнесу це означає необхідність створення не просто маршруту чи послуги, а змістовного досвіду, який поєднує відпочинок, пізнання, емоційне відновлення, підтримку місцевих виробників і повагу до історичного контексту сучасної України.

Отже, внутрішній туризм у сучасних умовах виконує значно ширшу функцію, ніж організація дозвілля населення. Він стає інструментом економічної підтримки туристичного бізнесу, механізмом відновлення громад, способом збереження культурної ідентичності, чинником психологічної рекреації та передумовою майбутньої міжнародної туристичної привабливості України. Саме тому внутрішній туризм доцільно розглядати як стратегічний чинник відновлення туристичного бізнесу України в умовах воєнних та повоєнних викликів, а його розвиток – як один із пріоритетних напрямів підприємницької активності, регіонального розвитку та повоєнного економічного відродження держави.

Список використаних джерел

1. Романюк І., Замкова І., Бабко Н. Управлінські стратегії та маркетингові

інструменти як чинники забезпечення економічної ефективності туристичних підприємств. *Ефективна економіка*. 2025. №25.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.5.17>

2. Марченко О., Пікуш, О. Адаптація стратегічного управління туристичною галуззю України до сучасних макроекономічних викликів. *Сталий розвиток економіки*, № 2 (59). 2026. С. 726-732.

Савків А.,

Здобувач першого (бакалаврського) рівня

вищої освіти 2 курсу,

спеціальності 051 Економіка,

Пилипенко К.,

д. екон. н., професор кафедри економіки,

готельно-ресторанного та туристичного бізнесу,

Мелітопольський державний педагогічний університет

імені Богдана Хмельницького,

м. Запоріжжя

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ МОДЕЛІ ТА ФОНДОВОГО РИНКУ ПІВДЕННОЇ КОРЕЇ

Економічний успіх Республіки Корея, відомий у світовій практиці як «корейське диво», є результатом унікальної та жорстко скоординованої державної політики, що реалізовувалася в умовах вкрай обмежених ресурсів. Після завершення Корейської війни 1950–1953 років стартові позиції країни були не просто незадовільними, а критичними: у країні були повністю відсутні корисні копалини, що унеможливлювало експорт ресурсів для наповнення бюджету. Через переважно гористу місцевість та невелику площу розвиток сільського господарства був надзвичайно складним, і країна не могла забезпечити навіть власні потреби в продуктах харчування. Майже вся промислова база після розколу півострова залишилася на території КНДР, а Південна Корея фактично перетворилася на «острів», не маючи сухопутного сполучення з жодною країною світу, крім ворожої Півночі.

Кризовий стан економіки у 1950-х та на початку 1960-х років посилювався високим приростом населення, низькою кваліфікацією робочої сили та хронічним дефіцитом торгового балансу. У цих умовах єдиним доступним ресурсом держави став людський капітал. Країна зробила ставку на освіту та професійну підготовку, що дозволило в стислі терміни сформувати армію висококваліфікованих інженерів і робітників. Політичним фундаментом реформ

став прихід до влади президента Пак Чон Хі в 1961 році, який використав адміністративні важелі, щоб змусити капітал інвестувати в національну промисловість, зокрема в суднобудування та металургію.

Економічний успіх Південної Кореї неможливо уявити без великих конгломератів, що отримали назву «чеболі». Це групи формально незалежних і самостійних фірм, які фактично перебувають у власності однієї сім'ї та під єдиним адміністративним і фінансовим контролем. Чеболі стали основним механізмом регулювання економічних, політичних та соціальних процесів у країні. За своєю суттю, чеболь — це не просто бізнес-структура, а соціально-політичний інститут, що спирається на конфуціанську ідеологію, де вірність ієрархії та сімейні відносини є визначальними.

Державний протекціонізм: Чеболі отримали від держави «негласну ліцензію» на ведення великої підприємницької діяльності в обмін на участь у державних програмах розвитку та політичну лояльність.

Контроль капіталу: Оскільки внутрішній ринок капіталу на етапі становлення був слабким, держава підтримувала чеболі через жорсткий централізований контроль над кредитно-банківською системою.

Розподіл ризиків: Держава та чеболі ділили між собою ризики великих комерційних проектів, що дозволяло реалізовувати масштабні індустріальні програми, які були б непідйомними для приватного бізнесу окремо.

Спадковість влади: Принцип спадкової передачі управління від батька до сина забезпечував стабільність стратегічного планування, що вважається важливим фактором «корейського дива».

Транснаціоналізація: У результаті такої підтримки корпорації, як Hyundai, Samsung, LG та інші, трансформувалися в потужні транснаціональні компанії (ТНК), що успішно конкурують на світових ринках.

Фондовий ринок Південної Кореї пройшов складний шлях динамічної адаптації до міжнародних стандартів. Генеральною лінією уряду було залучення

приватних компаній до публічних дій через систему пілг та стимулів. На відміну від українського фондового ринку, який залишається тінізованим і недієвим, корейський ринок став реальним фінансовим локомотивом розвитку національної економіки.

Еволюція ринку цінних паперів у Кореї включала кілька стратегічних етапів. У 1970-х роках уряд вимагав, щоб великі публічні корпорації мали не менше 30% акцій у вільному обігу, а великі власники поступово зменшували свої пакети з 51% до 30%. Для стимулювання цього процесу застосовувалися податкові важелі: фірми з надмірною концентрацією власності платили вищі податки. У 1980-х роках було оголошено довгостроковий план інтернаціоналізації ринку капіталу, що дозволило іноземним інвесторам виходити на корейський ринок, а корейським компаніям — розміщувати облігації на європейських майданчиках. Остаточна лібералізація відбулася в травні 1998 року, коли були скасовані всі обмеження на іноземне портфельне інвестування.

Аналіз кризових явищ, зокрема масштабної фінансової кризи 1997 року, дозволяє виділити ключові фактори, що зумовлюють коливання на фондовому ринку Кореї:

Зовнішні фінансові шоки: Регіональні валютні кризи в Південно-Східній Азії безпосередньо впливають на стабільність внутрішнього ринку.

Структура зовнішнього боргу: Суттєве переважання короткострокових запозичень у структурі боргу робить фінансову систему вразливою до паніки серед кредиторів.

Поведінка іноземних інвесторів: Масовий вихід портфельних інвесторів з країни стає причиною банкрутства банківської системи та різкого падіння капіталізації біржі.

Прозорість корпоративного управління: Неефективна система управління та «непрозорі фінансові відносини» всередині чеболей підривають довіру інвесторів під час економічних спадів.

Ціни на енергоносії: Кореїська економіка, будучи енергозалежною, гостро реагує на зростання цін на енергоресурси, що негативно впливає на прибутковість промислових гігантів.

Дослідження вказують на певну подібність стартових структурних проблем обох країн: необхідність переходу від адміністративно-планової до ринкової моделі, суттєва незбалансованість внутрішнього середовища та вирішальна роль держави в контролі над стратегічними галузями. Проте існують і фундаментальні відмінності в підходах до управління. Порівняльний аналіз економік Південної Кореї та України наведено в табл. 1

Таблиця 1

Порівняльний аналіз економічних моделей Південної Кореї та України

Характеристика порівняння	Південна Корея (досвід)	Україна (поточний стан)
Патріотизм влади та бізнесу	Максимальне повернення валюти від експорту та виконання соціальних програм.	Корпоративні інтереси окремих ФПГ часто ставляться вище за національні.
Експортна стратегія	Перехід від стимулювання експорту до високотехнологічної ТНК-моделі.	Сировинна орієнтація (металургія, хімія) та залежність від кон'юнктури цін на газ.
Фондовий ринок	Динамічна адаптація до стандартів, залучення міжнародного капіталу.	Тінізований, недієвий, з низьким рівнем захисту акціонерів.
Корпоративне управління	Постійне посилення вимог до прозорості та прав міноритаріїв.	Неефективна система управління, відсутність реальних кроків до прозорості.
Інновації та НДДКР	Величезні інвестиції в науку (67% припадає на технопарки).	Недостатнє використання інвестиційних коштів для придбання сучасних технологій.

Валютно-фінансова криза 1997 року стала імпульсом для радикального перегляду ролі політичних інститутів в економіці Кореї. Ключовими напрямками модернізації стали:

- Інституційна незалежність: Було законодавчо затверджено незалежність Банку Кореї від виконавчої влади та створено Комісію фінансового контролю (КФК) для моніторингу реформ.
- Посилення прав акціонерів: Поріг володіння акціями для перевірки корпоративних рахунків було знижено з 1% до 0,1%, а право на звільнення директора надано власникам 0,5% акцій (в Україні — 50% + 1 акція).
- Прозорість менеджменту: Запроваджено обов'язкове призначення сторонніх директорів і аудиторів, а також підготовку об'єднаних фінансових звітів за міжнародними стандартами.
- Відкритість ринку капіталу: Скасування всіх обмежень на іноземне портфельне інвестування сприяло збільшенню конкуренції в банківській та корпоративній сферах.
- Реструктуризація чеболей: Адміністрація президента Кім Ен Сама та наступників вимагала від конгломератів визначити ключові галузі спеціалізації та суттєво зменшити число дочірніх компаній для уникнення розпилення ресурсів.

Україна наразі знаходиться в зоні активного входження до системної кризи, що вимагає розробки конкурентоспроможної фінансово-економічної моделі. Досвід Південної Кореї вказує на те, що успіх реформування залежить від здатності залучати професіоналів, які здатні розробити довгострокову стратегію і розбудувати дієві інститути.

Основними уроками для України є:

1. Синхронізація реформ: Необхідно одночасно реформувати реальний сектор економіки та фондовий ринок, перетворюючи останній на інструмент залучення інвестицій.
2. Детінізація та прозорість: Впровадження жорстких вимог до корпоративної звітності та реальний захист прав міноритарних акціонерів є критичними для подолання корупції.

3. Енергетична безпека: Вирішення проблеми енергетичної залежності та створення конкурентних умов для бізнесу є передумовою сталого зростання.

4. Інноваційна орієнтація: Державна підтримка повинна зосереджуватися на наукоємних галузях (авіакосмічна, ІТ, машинобудування) за прикладом корейських технопарків.

5. Патріотизм влади та бізнесу: Формування еліти, здатної ставити національні інтереси вище за корпоративні, є фундаментальною умовою успіху модернізації.

Досвід Республіки Корея доводить, що навіть за вкрай несприятливих стартових умов країна може стати світовим лідером, якщо її політика базується на стратегічному плануванні, інвестиціях у технології та прозорих відносинах між державою та бізнесом.

Список використаної літератури:

1. Кан Ден Сік. Роль чеболей у розвитку економіки Південної Кореї // Вісник КНЛУ. Серія Історія, економіка, філософія. - 2020. - Вип. 25. - С. 29–39.
2. Корнійчук О. П. Ознаки системної кризи: порівняльний аналіз економіки і фондового ринку Південної Кореї та України // Гуманітарний інститут (Київ). ISSN 1562-109X. — С. 1–8.
3. Мусіна Л. Економічна політика і розвиток реформ Південної Кореї — досвід для України // Фінанси України. - 2005. - № 6. - С. 79–82.
4. Ho-Soo Oh. Securities market in Korea. - Seoul: The Korea securities dealers association, 2003. -293 p.
5. Woo-Cumings M. Miracle as Prologue: The State and the reform of corporate sector in Korea. Rethinking the East Asian Miracle. - N.Y.: Oxford University Press, 2001. - 348 p.

Савченко В.М.

*кандидат економічних наук, професор,
доцент кафедри підприємництва, обліку та фінансів
Херсонський державний аграрно-економічний університет м.
Кропивницький, Україна*

ЦИФРОВІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ ОБЛІКОВО-КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ

Сучасна цифрова економіка формує нові вимоги до професійної діяльності фахівців у сфері обліку, аудиту та консалтингу. Стрімке поширення цифрових технологій, автоматизація бізнес-процесів, використання хмарних сервісів та аналітичних платформ змінюють традиційні підходи до формування інформації та прийняття управлінських рішень. У таких умовах конкурентоспроможність підприємств дедалі більше залежить не лише від наявності сучасних технологій, а й від здатності персоналу ефективно використовувати їх потенціал.

Особливого значення набувають цифрові компетентності фахівців, які забезпечують інформаційну підтримку управління бізнесом. Традиційні функції бухгалтера та аудитора поступово розширюються за рахунок роботи з великими масивами даних, автоматизованими інформаційними системами та інструментами цифрової аналітики. Відповідно, зростає потреба у розвитку навичок роботи з цифровими платформами, аналітичними системами та сучасними технологіями обробки інформації [2; 3].

Водночас цифровізація створює нові можливості для розвитку консалтингових послуг. Консалтинг дедалі більше орієнтується на супровід цифрової трансформації підприємств, допомогу в адаптації бізнес-процесів до нових технологічних умов та впровадження сучасних інструментів управління. Особливо актуальними такі послуги є для аграрного сектору, де цифрові рішення

сприяють підвищенню ефективності діяльності, оптимізації використання ресурсів та вдосконаленню системи управління [1].

Сучасний консультант уже не обмежується наданням рекомендацій щодо окремих аспектів діяльності підприємства. Його роль трансформується у функцію провідника цифрових змін, здатного поєднувати професійні знання у сфері управління, обліку та аналізу з практичними навичками використання цифрових технологій. Саме тому формування цифрових компетентностей стає важливою передумовою розвитку як обліково-аналітичної діяльності, так і консалтингових послуг.

Таким чином, цифровізація бізнесу сприяє появі нових професійних вимог до фахівців у сфері обліку, аудиту та консалтингу. Ефективне використання цифрових інструментів та розвиток відповідних компетентностей створюють передумови для підвищення якості інформаційного забезпечення управління, розширення можливостей консалтингової підтримки та забезпечення сталого розвитку підприємств в умовах цифрової економіки.

Список використаних джерел:

1. Кононенко, Л., Савченко, В., Карнаушенко, А. (2023). Консалтинг в агробізнесі: сучасний стан, проблеми та перспективи. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, (17), 50-56. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.17.7>
2. Кононенко, Л., Карнаушенко, А., & Савченко, В. (2026). Обліково-аналітичне забезпечення управління бізнесом в умовах використання сучасних цифрових технологій: сучасний стан, проблеми, перспективи. *Економіка та суспільство*, (86). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-97>
3. Скрипник, С. (2026). Цифрові інструменти обліку та аудиту: нові можливості для сучасного підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, (27), 94-104. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2026.27.10>

Савченко В.М.

*кандидат економічних наук, професор,
професор кафедри підприємництва, обліку та фінансів
Херсонський державний аграрно-економічний університет*

Плотникова Т.А.

*здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа, страхування
та фондовий ринок»
Херсонський державний аграрно-економічний університет*

РОЛЬ ФІНАНСОВОГО АНАЛІЗУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах господарювання забезпечення фінансової стійкості підприємства є одним із ключових завдань системи управління. Нестабільність економічного середовища, зростання фінансових ризиків, посилення конкуренції та вплив зовнішніх факторів вимагають від підприємств постійного контролю за результатами фінансово-господарської діяльності. За таких умов особливого значення набуває фінансовий аналіз як інструмент оцінки ефективності діяльності підприємства та основа прийняття управлінських рішень.

Фінансовий аналіз дозволяє дослідити стан активів, капіталу, зобов'язань, доходів і витрат підприємства, визначити рівень ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості та рентабельності діяльності. Саме результати фінансового аналізу формують інформаційну основу для прогнозування розвитку підприємства та забезпечення його економічної безпеки [1].

Важливим елементом оцінки фінансового стану є аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства. Ліквідність характеризує здатність суб'єкта господарювання своєчасно виконувати поточні фінансові зобов'язання за рахунок оборотних активів. Для оцінки ліквідності використовують коефіцієнти

поточної, швидкої та абсолютної ліквідності. Оптимальні значення цих показників свідчать про належний рівень фінансової стабільності підприємства.

Одним із найважливіших напрямів фінансового аналізу є оцінка фінансової стійкості підприємства. Фінансова стійкість визначає рівень незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування та характеризує здатність підприємства забезпечувати безперервність господарської діяльності у довгостроковій перспективі. Для оцінки фінансової стійкості використовують коефіцієнт автономії, коефіцієнт фінансової залежності, коефіцієнт маневреності власного капіталу та інші показники [4].

У сучасних умовах важливого значення набуває аналіз ділової активності підприємства. Показники оборотності активів, запасів та дебіторської заборгованості дозволяють оцінити ефективність використання ресурсів підприємства та швидкість їх обігу. Високий рівень ділової активності сприяє підвищенню прибутковості діяльності підприємства та зміцненню його фінансового стану.

Особливе місце у системі фінансового аналізу займає аналіз рентабельності. Показники рентабельності характеризують ефективність використання фінансових ресурсів та дозволяють оцінити рівень прибутковості діяльності підприємства. Аналіз рентабельності активів, власного капіталу та продажів дає можливість визначити ефективність функціонування підприємства та перспективи його розвитку [2].

У сучасній практиці управління підприємствами значного поширення набули методи прогнозування фінансової кризи та банкрутства. Використання дискримінантних моделей дозволяє своєчасно виявляти ознаки погіршення фінансового стану підприємства та формувати заходи щодо запобігання кризовим явищам [5].

Важливим джерелом інформації для проведення фінансового аналізу є система бухгалтерського обліку підприємства. Саме бухгалтерський облік

забезпечує формування достовірної інформації про результати діяльності підприємства та створює основу для прийняття ефективних управлінських рішень [3].

Таким чином, фінансовий аналіз виступає важливим інструментом забезпечення фінансової стійкості підприємства та підвищення ефективності його діяльності в умовах сучасного економічного середовища.

Отже, фінансовий аналіз є важливою складовою системи управління підприємством та основою забезпечення його фінансової стійкості. Використання системи фінансових показників дозволяє оцінити рівень ліквідності, платоспроможності, ділової активності та рентабельності підприємства. У сучасних умовах результати фінансового аналізу сприяють своєчасному виявленню фінансових ризиків, підвищенню ефективності управління та забезпеченню стабільного розвитку підприємства.

Список використаних джерел

1. Кононенко Л., & Юрченко О. Фінансовий аналіз як інструмент оптимізації оподаткування підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-2>
2. Кононенко Л., Сисоліна Н., & Сисоліна І. Фінансовий аналіз як інструмент забезпечення економічної безпеки малих сільськогосподарських підприємств. *Social Economics*. 2025. № 71. URL: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2025-71-16>
3. Савченко В. М. Система бухгалтерського обліку як складова системи управління. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету: Економічні науки*. Вип. 18. Ч. II. Кіровоград : КНТУ, 2010. С. 27–33.
4. Піскунов О. Г., Метеленко Н. Г., Лободзинська Т. П. Теоретичні аспекти комплексного аналізу фінансового стану підприємства. *Економіка і суспільство*. 2021. № 31. С. 214–220.
5. Терещенко О. О. Діагностика банкрутства підприємств на основі дискримінантних моделей. *Фінанси України*. 2021. № 4. С. 88–95.

Савченко В.М.

*кандидат економічних наук,
професор кафедри підприємництва, обліку та фінансів
Херсонський державний аграрно-економічний університет*

Ципенюк А.С.

*здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
Херсонський державний аграрно-економічний університет*

РОЗВИТОК ЦИФРОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ЯК ОСНОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується стрімким поширенням цифрових технологій, які охоплюють практично всі сфери економічної та соціальної діяльності. Особливого значення цифровізація набуває в аграрному секторі, оскільки саме агропромисловий комплекс відіграє важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави та формуванні експортного потенціалу України [1].

Цифрова трансформація аграрної галузі передбачає впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у виробничі, управлінські та освітні процеси. Використання технологій штучного інтелекту, Big Data, GPS-моніторингу, IoT та автоматизованих систем управління дозволяє оптимізувати використання ресурсів, підвищити врожайність і зменшити виробничі ризики [2]. Разом із тим ефективність цифровізації безпосередньо залежить від рівня сформованості цифрових компетентностей працівників аграрної сфери.

Однією з ключових проблем розвитку цифрової економіки в Україні є цифровий розрив між міськими та сільськими територіями. Нерівний доступ до Інтернету, недостатній рівень технічного забезпечення та низька цифрова грамотність населення обмежують можливості впровадження інновацій у

сільському господарстві [3]. Особливо гостро ці проблеми проявляються серед малих фермерських господарств, які мають обмежені фінансові ресурси та кадровий потенціал.

Формування цифрових компетентностей є необхідною передумовою переходу до концепції «Society 5.0», яка передбачає інтеграцію цифрових технологій у всі сфери суспільного життя. Цифрова компетентність охоплює здатність працювати з інформацією, використовувати цифрові інструменти, здійснювати комунікацію в цифровому середовищі та забезпечувати інформаційну безпеку [4]. У сучасних умовах ці навички стають базовими для забезпечення конкурентоспроможності працівників та ефективного функціонування підприємств.

Особлива роль у формуванні цифрових компетентностей належить системі освіти. Поширення дистанційного та змішаного навчання, використання цифрових платформ і віртуальних середовищ створюють нові можливості для забезпечення доступу до якісної освіти незалежно від місця проживання [5]. Водночас цифровізація освітнього процесу вимагає адаптації методик навчання, підвищення кваліфікації викладачів та вдосконалення цифрової інфраструктури навчальних закладів.

У період воєнного стану цифрові технології набули особливого значення для підтримки функціонування аграрного сектору та освітньої системи [6]. Дистанційна взаємодія, автоматизація управлінських процесів і використання хмарних сервісів забезпечують безперервність виробництва, фінансового контролю та освітньої діяльності навіть в умовах кризових викликів.

Отже, розвиток цифрових компетентностей та впровадження цифрових технологій є важливою умовою сталого розвитку аграрного сектору України. Подолання цифрового розриву, модернізація освітнього середовища та підтримка інноваційних рішень сприятимуть підвищенню ефективності

аграрного виробництва, зміцненню економічної безпеки та успішній інтеграції України до європейського цифрового простору.

Список використаних джерел

1. Tomashuk I., Koliadenko S., Burdiak M. The impact of digital innovations on the development of agricultural business. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2025. Vol. 11(1). P. 361–375. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2025-11-1-361-375>.
2. Коваль М. І. Цифрова трансформація бізнес-процесів як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Бізнес Інформ*. 2021. № 10. С. 142–149.
3. Lythreatis S., Singh S. K., El-Kassar A. N. The digital divide: A review and future research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*. 2022. Vol. 175. Article 121359. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121359>.
4. Heeks R. ICT4D 3.0? Part 1 – The components of an emerging “digital-for-development” paradigm. *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*. 2020. Vol. 86(3). Article e12124. DOI: <https://doi.org/10.1002/isd2.12124>.
5. Грановська В. Г., Кононенко Л. В., Савченко В. М. Цифровізація у контексті формування «Society 5.0» Life on the cutting edge: Science. Libraries. Society : Scientific monograph. Riga, Latvia : “Baltija Publishing”, 2025. 365-385 DOI <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-535-8-20>
6. Жосан, Г., & Кириченко, Н. (2023). Оцінка рівня цифровізації підприємств у Херсонській області. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, (16), 119-127. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.16>

Семцов В. М.

д.е.н., професор, провідний науковий співробітник відділу інвестиційного
та матеріально-технічного забезпечення,
ННЦ "Інститут аграрної економіки"
м. Київ, Україна

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРАРНОЇ ЛОГІСТИКИ

Очевидно, що поточний етап розвитку українського соціуму характеризується суттєвим ускладненням процесів управління економікою. Слід також відзначити, що в умовах інституційних змін та високої динамічності ринку, традиційних підходів, заснованих виключно на практичному досвіді, стає явно недостатньо для вироблення результативних управлінських рішень. У зв'язку із цим, нині зростає роль та значення науково обґрунтованих прийомів аналізу та вибору оптимальних рішень [1; 2]. Тому не дивно, що така тенденція сприяє розширенню сфери застосування теорії прийняття рішень, що стає важливим інструментом управління складними логістичними системами в аграрній економіці.

Ринок продукції для аграрної сфери має низку особливостей, які впливають на ефективність логістичних процесів. Насамперед, це різко виражені циклічні та сезонні коливання попиту на матеріально-технічні ресурси. До того ж, сільське господарство вимагає високої оперативності, тоді як період отримання готової продукції може бути тривалим. Все це формує особливі вимоги до планування, координації та прийняття управлінських рішень стосовно руху матеріальних потоків.

Хотілося б відзначити, що конгломерат амбівалентних даних, які формують когнітивні бар'єри для прийняття ефективних управлінських рішень, наприклад, щодо динаміки цін на сировину, прогнозованої врожайності, стану транспортних маршрутів, створює серйозні перешкоди процесам оптимізації

логістичних ланцюжків. У свою чергу, недостатня координація дій агентів ринку та неспостережувані дисфункції у логістичних процесах посилюють рівень невизначеності.

Невизначеність в українській економіці одночасно обмежує та стимулює процес прийняття рішень, вимагаючи від суб'єктів управління високого ступеня когнітивної гнучкості та здатності до системного аналізу. Саме тому, проблема невизначеності має не лише практичний, а й ґносеологічний вимір, відображаючи складну взаємодію між суб'єктом та об'єктом управління.

Слід відзначити, що ефективна ідентифікація та аналіз факторів невизначеності в процесах логістичного планування виступають ключовими умовами зниження ризиків.

Важливо підкреслити, що невизначеність, по суті, проявляється у вигляді джерел потенційних ризиків, здатних індукувати матеріальні втрати. При цьому невизначеність може бути об'єктивною та суб'єктивною. Однак, якщо об'єктивна невизначеність проявляється у непередбачуваному зовнішньому інституційному середовищі, то суб'єктивна невизначеність навпаки продукується ендегенними особливостями функціонування агента ринку.

Необхідно зауважити, що серед факторів об'єктивної невизначеності саме законодавство є серйозною детермінантою ризику для вітчизняної аграрної логістики. Адже очевидно, що обмежена ефективність судової системи, створює невизначеність для інвесторів, впливаючи на ланцюги постачання ресурсів.

Не можна закривати очі і на те, що об'єктивні умови господарської діяльності створюють контекст, в рамках якого можуть реалізовуватися управлінські рішення, адже саме від того, наскільки повно вони враховуються і залежить ефективність системи управління.

Потрібно відзначити, що формування аналітичних базисів планування в контексті поставок ресурсів в аграрному секторі може бути забезпечено лише на основі структурованого управлінського підходу стосовно прийняття

управлінських рішень. Звідси, так чи інакше, але проблема в аграрній логістиці щодо протидії суб'єктивній невизначеності може бути вирішена шляхом застосування ефективних алгоритмів прийняття рішень в контексті розвитку внутрішніх ресурсів максимізації загальної вартості

Не важко помітити, що процес прийняття управлінських рішень, будучи цілісною інтегрованою системою, умовно можна поділити на локальні субсистеми. При цьому кожна з таких субсистем здатна функціонувати у межах певних інституційних характеристик управлінської діяльності.

Переконані, що ідеальною є ситуація, коли система перебуває у стані рівноваги: субсистеми виконують свої цільові функції, але при цьому залишаються елементами єдиної управлінської структури. Очевидно, що такий підхід створює базу для формування принципів, які регулюють механізми підготовки та прийняття управлінських рішень на рівні суб'єктів господарювання і, як наслідок, структурна диференціація поєднується з функціональною інтеграцією всіх елементів управлінської діяльності.

Вважаємо, що в умовах високого рівня зовнішньої та / або внутрішньої невизначеності система управлінських рішень потребує застосування результативного методологічного інструментарію, який дозволить формалізувати оцінку альтернатив та знизить ризикованість в аграрній економіці. Саме тому, особливої цінності набуває метод евристичного прогнозування, який може бути успішно використаний у логістичних процесах стосовно поставок ресурсів. До того ж відомо, що цей метод орієнтований на формування ймовірнісних сценаріїв розвитку економічних систем з урахуванням експертних інтуїції, аналізу неповної інформації, а також виявлення прихованих закономірностей динаміки логістичних процесів.

Слід відзначити, що ефективна господарська діяльність вимагає особливої уваги стосовно використання дієвих інституційних підходів управління, які гарантуватимуть стійкий розвиток економічних агентів в умовах невизначеності.

Очевидно, що реалізація таких принципів можлива лише за умов прийняття результативних управлінських рішень, які, у свою чергу, будуть ґрунтуватися на якісному аналізі внутрішніх та зовнішніх інституційних детермінант, що впливають на функціонування учасників ринку.

Сьогодні можна констатувати, що сільське господарство як один із найбільш уразливих секторів економіки характеризується високим рівнем невизначеності, а тому потребує комплексного підходу щодо управління ризиками в контексті розвитку стратегічного планування. Саме тому, ринкові агенти мають орієнтуватися не лише на отримання прибутку, а й зобов'язані враховувати ризики як невід'ємний та неминучий компонент своєї діяльності.

На нашу думку, дієва система управління ризиками в аграрній логістиці не може обмежуватися лише реагуванням на несприятливі обставини, які вже виникли, а вона полягає, насамперед, у своєчасному виявленні потенційних загроз та прогнозуванні можливих наслідків. Інакше кажучи, має бути задіяний проактивний підхід у прийнятті управлінських рішень в контексті ідентифікації ризиків.

Таким чином, система управління ризиками в аграрній логістиці повинна здійснювати, у першу чергу, шляхом застосування превентивних організаційних заходів. Такі заходи мають передбачати не лише прогнозування потенційно несприятливих ситуацій, а й, за допомогою практичних інструментів, здатні локалізувати їх, коли вже ризики реалізувалися.

Хотілося б відзначити що складні управлінські рішення в аграрній логістиці вимагають значних часових та фінансових затрат ресурсів. До того ж, їх підготовка має здійснюватися шляхом застосування системного підходу, який передбачає розгляд проблем у цілому, оскільки самі такі рішення впливають на довгостроковий розвиток економічних агентів.

Багаторівневі системи прийняття управлінських рішень (див. рис. 1), у яких складові елементи щільно переплетені між собою, неможливо зрозуміти

без застосування моделей, які адекватно відображають поведінку стейкхолдерів. До речі, такі моделі, як правило, дозволяють отримувати досить надійні та практично корисні результати під час проведення аналізів та / або прогнозів.

Переконані, що кожне управлінське рішення повинно оцінюватися з позицій його ефективності та стійкості, причому особлива увага має приділятися узгодженості цілей основних учасників відносин. Це дозволяє не просто приймати управлінські рішення, а й визначати їхній реальний внесок у досягнення стратегічних цілей. Очевидно, що саме управлінські рішення визначають тактичний та стратегічний вектори функціонування агентів ринку, забезпечуючи при цьому координацію дій, а також формують раціональний баланс між їхніми інтересами.

Звідси висновок – проактивне управління ризиками та інтеграція інформаційних потоків створюють умови для вчасної ідентифікації потенційних загроз в контексті прийняття обґрунтованих рішень стосовно логістичних ланцюгів. Безперечно, що дієві моделі прийняття управлінських рішень можуть істотно підвищити економічну результативність вітчизняних агентів ринку, у т. ч. завдяки скороченню трансакційних витрат і формуванню оптимальних стратегій розвитку аграрної логістики в умовах неспостережуваних процесів.

Список використаних джерел

1. Milgrom P., Roberts J. Economics, Organization and Management. Pearson, 1992. 621 p.
2. Семцов В.М., Самофалова М. О. Оптимізація аграрної логістики та підвищення її економічної ефективності на основі управлінських рішень. *Науково-виробничий журнал "Бізнес-навігатор"*. 2026. № 2. С. 218–223.

Скіданов О.А.

аспірант кафедри туризму

і готельно-ресторанної справи,

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

м. Черкаси, Україна

Науковий керівник – Яценко В.М.,

д.е.н., професор кафедри туризму

і готельно-ресторанної справи,

Черкаський національний університет

імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ

Туристична галузь України зазнала найбільшого спаду за всю історію незалежності. За оцінками Державного агентства розвитку туризму, у 2023-2025 роках кількість внутрішніх туристичних подорожей скоротилася на 65% порівняно з довоєнним 2020 роком, а міжнародних – більш ніж на 80% [1, с. 45]. Водночас міжнародний досвід Хорватії, Боснії та Герцеговини, Грузії демонструє, що туризм здатен стати одним із ключових драйверів повоєнної економічної реабілітації територій. Для України це питання набуває особливої актуальності, оскільки близько 35% туристичних об'єктів інфраструктури (готелі, бази відпочинку, санаторії) на сході та півдні країни повністю або частково зруйновані [2, с. 78]. На наш погляд, досліджувана наукова проблема в загальному вигляді полягає у відсутності системного науково обґрунтованого підходу до поєднання соціальних (збереження персоналу, відновлення довіри, психологічна реабілітація) та економічних (інвестиції, податкові стимули,

рентабельність) аспектів відновлення суб'єктів туристичного бізнесу в умовах триваючої невизначеності. Метою дослідження є обґрунтування ключових соціально-економічних та організаційних аспектів забезпечення ефективного розвитку суб'єктів туристичної сфери в постконфліктний період.

Аналіз діяльності підприємств туристичного бізнесу на територіях, які не перебували в зоні активних бойових дій (західні, центральні області), виявив наступні системні проблеми. По-перше, падіння платоспроможного попиту – середній чек на туристичну послугу знизився на 40%, при цьому частка спонтанних (мотиваційних) подорожей скоротилася майже втричі. По-друге, проблема безпеки стала домінуючим фактором прийняття рішень споживачем – 82% опитаних потенційних туристів відмовляються від поїздок через загрозу ракетних ударів та можливість бойових дій [3, с. 25]. По-третє, міграційні втрати персоналу: загалом галузь втратила близько 50% кваліфікованих працівників, які або виїхали за кордон, або перекваліфікувалися в інші сфери (логістика, будівництво, IT). По-четверте, руйнування ланцюгів постачання інфраструктурних об'єктів туристичного бізнесу. Зокрема, для готельно-ресторанного господарства це виражається в подорожчанні продуктів харчування на 60-80%, логістичних витрат – на 120% та зникненні багатьох позицій імпортової продукції. По-п'яте, організаційні бар'єри: недосконалість механізмів державно-приватного партнерства, низький рівень цифровізації управлінських процесів у малих підприємствах (лише 15% використовують професійні CRM-системи) та обмежений доступ до фінансових ресурсів – кредити надаються під 22-28% річних, що є неприйнятним для туристичного бізнесу з його довгим циклом обігу коштів.

Для систематизації проблем у сфері туризму проведено групування областей України за ступенем ураження туристичного потенціалу та рівнем безпекового ризику. Результати узагальнено в таблиці 1.

Таблиця 1.

Ключові показники стану туристичного бізнесу в регіонах України (2024-2025 рр.)

Група регіонів	Області	Зниження турпоток у, %	Частка зруйнован их об'єктів, %	Динаміка персоналу (звільнення/міграція), %	Доступність фінансування (середня ставка, %)
Високий ризик (зона активних бойових дій)	Донецька, Луганська, Запорізька, Херсонська	95-98	75-90	85-92	недоступне
Середній ризик (прифронтові/постраждалі)	Харківська, Миколаївська, Сумська, Чернігівська	80-90	40-60	65-80	28-32
Відносно безпечні (окрім повітряних тривог)	Київська, Львівська, Одеська, Івано-Франківська, Волинська	50-70	5-15	45-60	22-25
Умовно безпечні (глибокий тил)	Тернопільська, Хмельницька, Вінницька, Черкаська, Рівненська	35-50	до 5	30-45	19-22

Джерело: складено автором на основі даних Держстату та галузевих звітів [1; 4]

Як видно з таблиці, найбільш критична ситуація спостерігається в регіонах високого ризику – там туристичний бізнес практично припинив існування, а відновлення потребуватиме не лише фінансових ресурсів, а й безпекових гарантій. Відносно безпечні області зберегли близько 50-70% потенціалу, однак демонструють значні фінансові труднощі через зниження платоспроможності.

Дослідження дозволило виокремити два взаємопов'язаних блоки заходів забезпечення ефективного розвитку суб'єктів туристичної сфери: соціально-економічний та організаційний. Соціально-економічний блок включає: запровадження регіональної диференціації туристичного збору (зниження до 0%

для областей високого ризику на перші 3 роки після деокупації); створення програм психологічної підтримки працівників галузі, які зазнали травматичного досвіду (на базі Центрів психічного здоров'я); компенсацію витрат на відновлення зруйнованих об'єктів туристичної інфраструктури через механізм «Відновлення» з розширенням на юридичних осіб; грантові програми для туристичних стартапів («Робота» – напрям «Туризм та гостинність»). Організаційний блок передбачає: створення туристичних кластерів на рівні об'єднаних територіальних громад з обов'язковою участю місцевої влади, бізнесу та громадських організацій; розробку та впровадження уніфікованих стандартів безпеки туристичних послуг (включаючи наявність бомбосховищ, маршрути евакуації, навчання персоналу діям у надзвичайних ситуаціях); широке використання цифрових технологій (віртуальні тури, електронне бронювання з опцією страхування від форс-мажору, системи моніторингу безпеки маршрутів); запровадження гнучких моделей ціноутворення (динамічний прайсинг, пакетні пропозиції "безпечний відпочинок").

Важливо підкреслити, що жоден із зазначених заходів не буде ефективним без системної координації на рівні держави. Пропонується створити при Державному агентстві розвитку туризму Координаційний центр з повоєнного відновлення туристичної сфери, до складу якого увійдуть представники профільних міністерств, асоціацій готельєрів та туроператорів, міжнародних донорських організацій. Пріоритетом діяльності Центру має стати розробка дорожньої карти відновлення туризму на 2026-2030 роки з конкретними індикаторами (кількість робочих місць, обсяг податкових надходжень, кількість внутрішніх/іноземних туристів).

Висновки. Визначено, що головними соціально-економічними чинниками гальмування розвитку суб'єктів туристичної сфери є зниження платоспроможного попиту, безпекові ризики, міграційні втрати персоналу та руйнування інфраструктури. Організаційними чинниками – брак ефективних

механізмів державно-приватного партнерства, низька цифровізація та недоступність фінансових ресурсів. Запропоновано комплекс заходів, об'єднаний у два блоки: соціально-економічний (податкове стимулювання, гранти, психологічна підтримка, компенсації) та організаційний (кластери, стандарти безпеки, цифровізація, динамічне ціноутворення). Доведено, що застосування диференційованого підходу за регіональними групами ризику дозволить підвищити ефективність відновлювальних заходів. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку економетричних моделей прогнозування туристичного потоку після деокупації територій та оцінку мультиплікативного ефекту від інвестицій у туристичну інфраструктуру.

Список використаних джерел

1. Державне агентство розвитку туризму України. Аналітичний звіт про стан туристичної галузі за 2024-2025 роки. Київ, 2025. 112 с.
2. Мельниченко О.А. Туристичний бізнес в умовах воєнного стану: виклики та адаптація. *Економіка та суспільство*. 2025. № 42. С. 33-37.
3. Петренко В.М. Поведінка споживачів туристичних послуг в умовах війни: соціологічний аспект. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2024. Вип. 67. С. 22-29.
4. Карнаушенко А.С., Кононенко Л.В. Фінансово-кредитне забезпечення малого підприємництва в аграрній та туристичній сферах. *Підприємництво, облік та фінанси*. 2025. № 2(18). С. 74-81.
5. UNWTO. Global Report on Tourism in Post-Conflict Destinations: Lessons from Western Balkans and Caucasus. Madrid: World Tourism Organization, 2024. 96 p. URL: <https://www.unwto.org> (дата звернення: 15.05.2026).

Скрипник С.В.

д.е.н., професор кафедри підприємництва, обліку та фінансів

Херсонський державний аграрно-економічний університет

м. Кропивницький, Україна

ТРАНСФОРМАЦІЯ ОБЛІКОВОГО АНАЛІЗУ ТА ВНУТРІШНЬОЇ ЗВІТНОСТІ ПІД ВПЛИВОМ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ БУХГАЛТЕРСЬКИХ СИСТЕМ

Нинішній етап розвитку економіки характеризується стрімкою цифровою трансформацією бізнес-процесів, де ключову роль відіграють технології штучного інтелекту, машинного навчання та автоматизації. Бухгалтерський облік, який традиційно вважався консервативною сферою, сьогодні зазнає фундаментальних змін під впливом впровадження інтелектуальних бухгалтерських систем (ІБС). На відміну від класичних ERP-рішень, ІБС здатні не лише реєструвати господарські операції, але й самостійно класифікувати дані, виявляти аномалії, формувати прогностичні оцінки та генерувати звітність у режимі реального часу. Це створює нову реальність для облікового аналізу та внутрішньої звітності, зміщуючи акценти з ретроспективного контролю на стратегічне управлінське забезпечення.

Водночас теоретичне осмислення цих процесів суттєво відстає від практичного впровадження ІБС. Досі залишаються недостатньо дослідженими питання трансформації методології облікового аналізу, зміни формату, періодичності та змісту внутрішньої звітності в умовах, коли значна частина аналітичних дій виконується алгоритмами. Потребують перегляду підходи до розподілу функцій між бухгалтером-аналітиком та системою, а також критерії достовірності звітних показників, згенерованих інтелектуальними агентами.

Проблематика трансформації обліково-аналітичного забезпечення під впливом цифровізації та інтелектуальних технологій активно досліджується в

українській науковій літературі протягом останніх трьох років, однак бракує комплексних робіт, присвячених безпосередньо впливу саме інтелектуальних бухгалтерських систем (ІБС) на внутрішню звітність та обліковий аналіз.

Загальні засади цифрової трансформації обліку та звітності розкрито у праці Шкромиди В.В., Шкромиди Н.Я. та Гнатюк Т.М., які розглядають зміни в системі обліку під впливом цифровізації бізнесу, наголошуючи на необхідності адаптації методології до нових інформаційних технологій [1]. Поглиблюють цей напрям Малецька О.І., Гнатишин Л.Б. та Прокопишин О.С., які досліджують вплив діджиталізації на систему обліку, звітності та оподаткування, акцентуючи увагу на комплексному характері змін [2].

Окремий вектор досліджень представляють роботи, присвячені трансформації бухгалтерського обліку під впливом цифрових технологій [5,6]. Основні напрями впливу цифрових технологій на облікову методологію систематизує Мороз А.О. [5]. Білоус О. та Кундеус О. розглядають загальні контури трансформації бухгалтерського обліку в умовах цифрової економіки, однак без спеціалізації на інтелектуальних системах [6].

Питання внутрішньої звітності як ключового елементу обліково-аналітичного забезпечення управління в умовах зміни бізнес-моделей є найбільш близьким до тематики внутрішньої звітності, однак без прив'язки до можливостей ІБС [4]. Розширюють проблематику вектори трансформації обліку під впливом ESG-звітування, що свідчить про появу нових вимог до облікових систем, включаючи необхідність інтеграції нефінансових даних [3].

Таким чином, наявні наукові дослідження створюють необхідне підґрунтя для дослідження, однак поза увагою дослідників залишається вплив саме інтелектуальних бухгалтерських систем (ІБС) на методологію облікового аналізу, трансформація формату, змісту та періодичності внутрішньої звітності під впливом алгоритмічної обробки даних та зміна функцій бухгалтера-аналітика в умовах роботи ІБС.

Інтелектуальна бухгалтерська система (ІБС) являє собою програмно-апаратний комплекс, що на відміну від традиційних облікових систем (на кшталт типових

конфігурацій SAP R/3 FI чи Microsoft Dynamics) використовує елементи штучного інтелекту (ШІ): машинне навчання, обробку природної мови, предиктивну аналітику, розпізнавання образів та автоматичну класифікацію господарських операцій. Основні функціональні можливості ІБС представлені на рис.1.

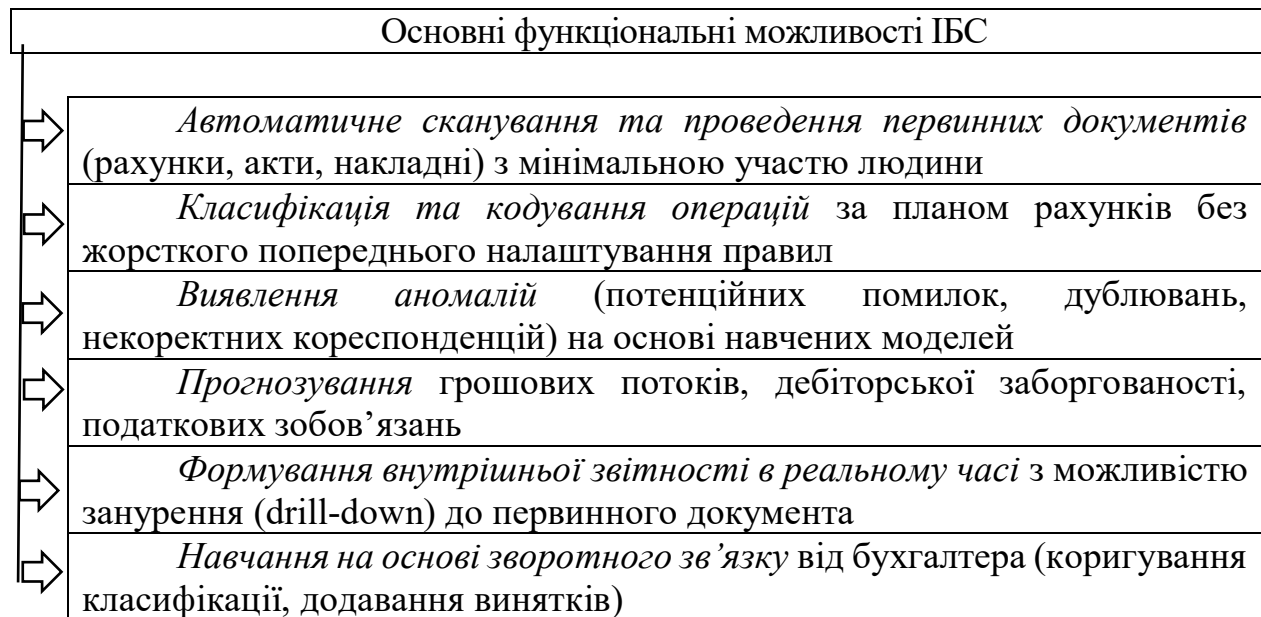


Рис. 1. Основні функціональні можливості інтелектуальної бухгалтерської системи

Таким чином, ІБС не просто автоматизують облік, а змінюють його логіку: від реактивної реєстрації фактів – до проактивного аналізу та контролю.

Під обліковим аналізом у широкому сенсі розуміють систему дослідження облікових даних з метою прийняття управлінських рішень. Традиційно він базувався на ретроспективному аналізі звітності, розрахунку коефіцієнтів, трендовому та факторному аналізі. Впровадження ІБС трансформує ці підходи за такими напрямками (табл.1).

Таблиця 1

Трансформація облікового аналізу в умовах ІБС

Ознака	Традиційний обліковий аналіз	Обліковий аналіз на базі ІБС
Джерело даних	Періодична фінансова звітність, реєстри	Оперативні дані, транзакції в реальному часі
Глибина аналізу	Агреговані показники	Деталізація до первинного документа, автоматичне групування
Методи	Коефіцієнти, тренди, порівняння	Машинне навчання, кластеризація, предиктивні моделі
Роль людини	Ручний розрахунок та інтерпретація	Валідація моделей, налаштування винятків
Результат	Звіт про аналіз (історичний)	Дашборди, прогнози, автоматичні аларми

На практиці це означає, що аналітичні функції частково переходять від людини до системи. Наприклад, замість щомісячного складання аналітичної таблиці «дебіторська заборгованість за строками» ІБС може в реальному часі сегментувати дебіторів за ризиком прострочення на основі навченої моделі (з урахуванням минулих затримок, сезонності, поведінки клієнта). Бухгалтер-аналітик у такій моделі виконує нові ролі: навчання/калібрування системи, контроль «чорних ящиків», глибока аналітична інтерпретація аномалій. Важливим аспектом є також зміна об'єктів аналізу. Окрім традиційних (активи, зобов'язання, доходи, витрати), обліковий аналіз починає оперувати метриками роботи самої ІБС: точність класифікації, частка ручних коригувань, рівень довіри до прогнозів тощо.

Під впливом ІБС трансформації зазнає і внутрішня звітність. Внутрішня звітність традиційно формувалася на певну дату (кінець місяця, кварталу) за стандартизованими або індивідуальними формами (бюджети, звіти про виконання, відомості затрат). ІБС змінюють цю модель у трьох вимірах:

1) часовий вимір - від періодичної до безперервної звітності. Система здатна генерувати звітні форми в будь-який момент за актуальними даними. Це дозволяє перейти від реактивних щомісячних «зрізів» до управління за відхиленнями в реальному часі. Наприклад, звіт про виконання кошторису витрат може автоматично оновлюватись щогодини, а при перевищенні ліміту система надсилає сповіщення;

2) форматний вимір - від паперових форм до дашбордів та інтерактивних звітів. Внутрішня звітність набуває рис «живих» інструментів, коли користувач може обирати рівень деталізації (згруповано/поглиблено), переходити до первинних документів, змінювати аналітичні розрізи (продукти, регіони, центри відповідальності). Статичний звіт замінюється інтерактивною панеллю (дашбордом), інтегрованою з іншими системами управління.

3) змістовний вимір - нові показники та аналітичні блоки. ІБС дозволяє включати до внутрішньої звітності: прогнозні індикатори (очікувані грошові потоки на найближчі 30 днів, ймовірність прострочення дебіторів); автоматичні коментарі системи (наприклад, «зверніть увагу: витрати на матеріали на 15% перевищили бюджет через зміну постачальника»); графічні елементи змінності (теплові карти, часові ряди з виділенням аномалій); ризик-орієнтовані блоки (операції, що потребують перевірки).

Враховуючи трансформацію облікового аналізу та внутрішньої звітності під впливом ІБС, подальші наукові дослідження доцільно зосередити на таких аспектах: розробка методики аудиту алгоритмів ІБС (перевірка «логіки прийняття рішень» системою); адаптація професійних стандартів бухгалтерів до вимог роботи з ІБС; моделювання внутрішньої звітності на основі предиктивної аналітики (з урахуванням довірчих інтервалів прогнозів); економічне обґрунтування впровадження ІБС для підприємств різного розміру.

Список використаних джерел

1. Шкроміда В.В., Шкроміда Н.Я., Гнатюк Т.М. Трансформація системи обліку і звітності в умовах цифровізації бізнесу. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. Вип. 20. Т.2, 2024. с. 370-379 DOI: <https://doi.org/10.15330/apред.2.20.370-379> URL: https://www.researchgate.net/publication/381605145_TRANSFORMACIA_SISTEMI_OBLIK_U_I_ZVITNOSTI_V_UMOVAN_CIFROVIZACII_BIZNESU
2. Малецька О. І., Гнатишин Л. Б., Прокопишин О. С. Вплив диджиталізації на систему

обліку, звітності та оподаткування. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми.*

№ 4, 2025. DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.4.02>

3. Шкроміда В.В., Грубеляс А.Л. Вектори трансформації бухгалтерського обліку в умовах ESG-звітування бізнесу. *Економіка, управління та адміністрування.* № 1 (115), 2026. С. 138-145 DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2026-1\(115\)-138-145](https://doi.org/10.26642/ema-2026-1(115)-138-145)

4. Скрипник С.В. Внутрішня звітність в умовах трансформації бізнес-моделей. *Економіка та суспільство.* Вип. 72, 2025 DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-111>

5. Мороз А. О. Трансформація бухгалтерського обліку під впливом розвитку цифрових технологій. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2024. Том 9. № 2. С. 413 – 419 DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-71>

6. Білоус О., Кундеус О. Трансформація бухгалтерського обліку в умовах цифрової економіки. *Галицький економічний вісник.* № 4 (83), 2023. С. 56 – 61 DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.04

Собчишин В. М.,

к.е.н., доцент кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної,

Дорошенко Є. С., Різниченко В. С.,

здобувачі вищої освіти першого (бакалаврського) рівня

спеціальності 073 «Менеджмент»

Полтавський державний аграрний університет

м. Полтава, Україна

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

У сучасних умовах глобалізаційних трансформацій світової економіки особливого значення набуває стратегічне управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств як важливий чинник забезпечення їх сталого розвитку, економічної стабільності та ефективного функціонування. Аграрний сектор є однією з ключових складових національної економіки, тому питання формування конкурентних переваг агропідприємств набуває особливої актуальності в умовах посилення міжнародної конкуренції, інтеграційних процесів та динамічних змін ринкового середовища.

Управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства є стратегічним напрямом сучасного менеджменту, оскільки конкурентоспроможність визначає здатність суб'єкта господарювання ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, раціонально використовувати виробничі ресурси та забезпечувати довгострокові конкурентні переваги на внутрішньому й міжнародному ринках. Конкурентоспроможне аграрне підприємство характеризується високою якістю продукції, оптимальним рівнем витрат, інноваційністю виробничих процесів та здатністю оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури [1; 3; 6].

Важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності аграрних підприємств відіграє стратегічне управління, що базується на комплексному аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства. До основних факторів зовнішнього середовища належать державна аграрна політика, рівень розвитку інфраструктури, інвестиційний клімат, міжнародна економічна інтеграція, цифровізація економіки та кон'юнктура світового аграрного ринку. Водночас внутрішні фактори включають кадровий потенціал, рівень технологічного забезпечення, фінансову стійкість підприємства, ефективність системи управління та інноваційну активність.

Сучасні тенденції розвитку аграрного сектору економіки зумовлюють необхідність формування ефективних конкурентних стратегій, орієнтованих на підвищення продуктивності виробництва, впровадження інноваційних технологій, цифрових рішень та екологічно безпечних методів господарювання. Насьогодні, у практиці стратегічного менеджменту аграрних підприємств особливого поширення набувають стратегії диференціації продукції, оптимізації витрат, диверсифікації виробництва тощо та виходу на нові міжнародні ринки збуту [2; 4]. Відтак, в умовах глобалізації економіки важливого значення набуває міжнародне співробітництво, обмін досвідом та впровадження сучасних управлінських підходів у діяльність аграрних підприємств. Саме тому актуальними є наукові дослідження, спрямовані на розроблення ефективних механізмів стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств, підвищення їх інвестиційної привабливості та забезпечення сталого розвитку аграрного сектору [2; 5].

Таким чином, стратегічне управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств є необхідною умовою їх успішного функціонування в глобальному економічному просторі та важливим чинником забезпечення продовольчої безпеки, економічного розвитку держави й підвищення ефективності аграрного виробництва.

Список використаних джерел

1. Вараксіна О., Бархатов І., Боцула Є. Конкурентоспроможність – як здатність адаптуватися, а не перемагати. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Економіка, управління та фінанси»*. 2025. № 3. С. 107-113. <https://journals.pdau.poltava.ua/index.php/econom/article/view/83>
2. Воронько-Невіднича Т. В. Управління економічною рівновагою, сталим розвитком та мотиваційно-інноваційно-адаптивним потенціалом підприємств у стратегії євроінтеграційної трансформації агробізнесу : монографія. Полтава : ПП «Астроя», 2025. 300 с. DOI: <https://doi.org/10.51500/8466-56-5>.
3. Воронько-Невіднича Т.В., Собчишин В.М., Сніжченко А.В., Пустовар О.О., Демчук Є.І. Сучасні концепції стратегування як драйвер і потенціал трансформації аграрного сектору до сталого розвитку. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2026. № 350 (1). С. 384-392. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-52>
2. 4.Ходаківська О. В., Воронько-Невіднича Т. В., Собчишин В. М. Вплив галузевих особливостей на закупівлі матеріально-технічних ресурсів у системі управління потенціалом сільськогосподарських підприємств. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Економіка, управління та фінанси»*. 2024. Вип. 1, С. 9–14. URL: <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2024.1.2>
3. Коваль В., Вдовенко Н., Зось-Кіор М. Регулювання сільського розвитку для експорту органічної аграрної продукції в нових умовах розвитку міжнародної торгівлі та децентралізації. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. Вип. 38. С. 331-337. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8409867>.
4. Akhromkin I., Riznyk D., Varaksina E., Balak I., Herman L. Economic integration and cooperation in the conditions of globalization. *Economics Affairs*. 2024. No69. DOI: 10.46852/04242513.1.2024.38.

Соловей О.В.,
*аспірант кафедри туризму
і готельно-ресторанної справи
Черкаського національного університету
імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна*
Науковий керівник – Яценко В.М.,
*Д.е.н., професор кафедри туризму
і готельно-ресторанної справи
Черкаського національного університету
імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна*

РОЛЬ ЕКОЛОГІЧНОЇ СКЛАДОВОЇ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО РИНКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ

На ринку сільськогосподарської продукції України склалася особлива соціально-економіко-екологічна ситуація. З одного боку - багатовікові сільськогосподарські традиції, сприятливі для сільського господарства клімат і склад ґрунту, з іншого боку кризова економічна ситуація в сфері функціонування агропромислового комплексу (АПК), нераціональне використання хімікатів і екологічні наслідки аварії на Чорнобильській АЕС.

Перед органами державного регулювання економіки і суб'єктами економічної діяльності в сфері АПК гостро постає завдання забезпечення конкурентоспроможності вітчизняної сільськогосподарської продукції як на внутрішньому, так і на **зовнішньому** ринках. Важливим аспектом якості сільськогосподарської **продукції** є екологічні характеристики її виробництва, а також рівень **екологічної** безпеки її споживання [6]. Розглянемо передумови забезпечення якості сільськогосподарської продукції на територіальному рівні, резерви екологізації управління, використання яких дозволить підвищити її конкурентоспроможність.

Екологічне управління в АПК - управління, що завчасно передбачає формування екологічно безпечного господарсько-територіального агропромислового комплексу й оптимальне співвідношення між екологічними й економічними показниками протягом усього життєвого циклу як самого цього комплексу, так і виробленої в його межах продукції.

Конкретними функціями екологічного управління АПК на територіальному рівні як частини державного і муніципального управління є:

- управління процесами використання відходів діяльності підприємств АПК;
- управління соціодинамікою культури в сфері агропромислової діяльності;
- управління використанням природних ресурсів в АПК. Усю сукупність функцій екологічного управління можна розділити на три групи (рисунок 1).



Рис. 1. Функції екологічного управління

У першій групі - функції, пов'язані з управлінням запасами природних ресурсів, їх використанням, транспортуванням, а також розміщенням об'єктів АПК.

У другій групі - функції управління процесами технологічних інновацій, і, головним чином, використанням відходів, управління екологічною безпекою.

У третій групі – дуже важливі функції: управління соціодинамікою культури, управління впливом АПК на регіональну екологічну ситуацію.

Розвиток екологічного управління в АПК визначають такі взаємозалежні фактори:

1. Інфраструктура екологічного управління – сукупність зовнішніх умов, що сприяють або перешкоджають його появі і розвитку.
2. Менталітет – спосіб мислення, традиції поведінки, характер діяльності.
3. Екологічна культура – розуміння важливості екології, відношення до екологічних проблем.
4. Екологічна освіта – знання природи і взаємодії з нею людини, здатність вирішувати екологічні проблеми, оволодіння навичками їх аналізу.
5. Моніторинг екологічної ситуації - послідовний і безперервний контроль екологічного стану.
6. Наявність ресурсів, що відповідають потребам екологічного управління.
7. Система інформаційного забезпечення екологічного управління - структура інформації, порядок її одержання, руху і використання.
8. Правове забезпечення екологічного управління - наявність законодавчих актів, що дозволяють і змушують вирішувати екологічні проблеми.
9. Загальна тенденція екологічного розвитку суспільства — джерела, форми прояву екологічних проблем, можливості їх осмислення і потенціал суспільної свідомості.

Проаналізуємо ті можливості екологічного управління та управління якістю продукції АПК, що відкриваються перед суб'єктами господарювання. Узагальненим стандартом систем управління якістю є ISO 9000 [2]. Поняття якості може трактуватися по-різному. Стандартне визначення «якості» за ISO 9000 спирається на всі ті властивості продукту (послуги), які необхідно забезпечити замовникові, а «управління якістю» складається із заходів, спрямованих на забезпечення відповідності продукту, що випускається, вимогам замовника. Розроблений наприкінці 90-х років стандарт ISO 14000 стосується «екологічного управління» [3]. Простіше говорячи, відповідність даному стандарту повинна продемонструвати, що організація здійснює заходи щодо мінімізації свого шкідливого впливу на навколишнє середовище. ISO 9000 і ISO 14000 стосуються методів організації робіт у компанії, а не результатів її діяльності. Тобто обидва ці стандарти стосуються процесів, а не продуктів. Однак те, як організація підійде до управління технологічними процесами, вплине на кінцевий продукт.

Для запровадження екологічного управління на підприємствах АПК та забезпечення *підвищення* якості продукції необхідно використовувати останні досягнення науково-технічного прогресу, серед яких перше місце займають інформаційні технології [7]. Інформаційні технології (ІТ) - важливий ресурс низьковитратного, стійкого виробництва продуктів харчування і сировини для промисловості, підвищення якості і безпеки продуктів харчування, зменшення техногенного навантаження на навколишнє середовище, зниження втрат у процесі виробництва сільськогосподарської продукції.

У Японії та Кореї були проведені дослідження ІТ щодо управління теплицями [8]. При цьому, комп'ютери управління мікрокліматом у теплицях були підключені до інтернету, що дозволило вести дистанційне управління мікрокліматом. Відоме застосування дистанційно керованих фотокамер для візуальної оцінки умов зростання рослин, а також застосування за допомогою

інтернет техніки розпізнавання ознак захворювання рослин і встановлення діагнозу. У найближчому майбутньому застосування комп'ютерів дозволить фермерам вести моніторинг і управляти функціями автоматичних систем з будь-якого місця.

В якості висновку необхідно зазначити, що екологічне *управління* як на територіальному рівні, так і на рівні окремого суб'єкта господарювання створює значні можливості розвитку *ринку сільськогосподарської продукції*, задоволення екологічних вимог щодо якості *продукції* та підвищення її конкурентоспроможності.

Список використаних джерел

1. Буркинський Б.В., Степанов В.М., Харичков С.К. Екологічне управління в агропромисловому комплексі: теорія, методологія, практика. Одеса: ІПРЕЕД НАН України, 2018. 312 с.
2. ISO 9000:2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016. 45 с.
3. ISO 14001:2015. Системи екологічного управління. Вимоги та настанови щодо застосування. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016. 38 с.
4. Мельник Л.Г. Екологічна економіка: підручник. Суми: Університетська книга, 2019. 350 с.
5. Патики В.П., Тараріко О.Г., Бугайчук В.Д. Агроекологічне управління в сучасному землеробстві. Київ: Аграрна наука, 2017. 280 с.
6. Сахацький М.П. Управління якістю та екологічною безпекою сільськогосподарської продукції. Харків: ХНАУ, 2020. 198 с.
7. Шкуратов О.І., Чорнобривець В.Г. Інформаційні технології в агропромисловому виробництві. Київ: ЦП «Компринт», 2019. 176 с.
8. Yamamoto T., Tanaka H., Lee S.H. IT application for greenhouse microclimate management in Japan and South Korea // Journal of Agricultural Informatics. 2020. Vol. 11, No. 2. P. 45–58.
9. Державна служба статистики України. Сільське господарство України: статистичний збірник за 2020–2024 рр. Київ, 2025. 210 с.

Сосницька В.Р

Здобувач ОДАУ денної

форми навчання 071

3 курс м. Одеса

ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ТА КРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ

Фінансова стійкість підприємства в сучасних умовах є однією з найважливіших складових його успішної діяльності. Сьогодні світова економіка переживає непростий період, який супроводжується кризами, інфляцією, нестабільністю валют, війнами, пандеміями та іншими проблемами. Усе це безпосередньо впливає на роботу підприємств незалежно від їхнього розміру чи сфери діяльності. Особливо гостро питання фінансової стійкості постало останніми роками, особливо для України в умовах воєнного стану.

На сьогоднішній день фінансова стійкість фактично стала основою виживання будь-якого підприємства. Якщо компанія не має достатнього запасу ресурсів, вона може зіткнутися з нестачею коштів, накопиченням боргів або навіть банкрутством. Саме тому підприємства змушені постійно шукати способи зміцнення свого фінансового стану та адаптації до складних економічних умов.

Фінансова стійкість — це здатність підприємства стабільно функціонувати, своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання, підтримувати платоспроможність та залишатися конкурентоспроможним навіть під час економічних труднощів. Простими словами, це певний запас міцності, який дозволяє компанії працювати навіть тоді, коли економічна ситуація погіршується.

Сучасна економіка є нестабільною та непередбачуваною. Пандемія COVID-19 показала, наскільки сильно кризові явища можуть впливати на

світовий бізнес. Через карантинні обмеження багато підприємств були змушені скоротити обсяги роботи або тимчасово закритися. Особливо постраждали ресторани, готелі, туристичний бізнес, транспортна сфера та малий бізнес. Водночас підприємства, які змогли швидко адаптуватися, перейти на онлайн-формат, автоматизувати процеси та використовувати цифрові технології, легше пережили кризу та зберегли фінансову стійкість.

Для України питання фінансової стійкості стало ще більш актуальним після початку повномасштабної війни. Багато підприємств були змушені переносити виробництво, змінювати логістичні маршрути або припиняти роботу. Частина компаній втратила ринки збуту, обладнання та працівників. Проте український бізнес продемонстрував високий рівень адаптивності. Це ще раз доводить, що фінансова стійкість залежить не лише від кількості грошей, а й від здатності керівництва швидко приймати рішення та пристосовуватися до нових умов.

На фінансову стійкість впливає велика кількість факторів. До зовнішніх належать економічна ситуація в країні, інфляція, валютні коливання, зміни попиту та зростання цін на ресурси. Під час криз люди часто скорочують витрати, що негативно впливає на багато підприємств. Для компаній, які працюють із закордонними партнерами, важливим фактором також є курс валют.

Важливу роль відіграють і внутрішні фактори: якість управління, фінансове планування та рівень заборгованості. Якщо компанія має занадто багато кредитів, вона стає більш вразливою до криз. Саме тому підприємства намагаються створювати фінансові резерви та зменшувати залежність від позикових коштів.

Одними з головних показників фінансової стійкості є ліквідність, рентабельність, платоспроможність та фінансова незалежність. Вони дозволяють оцінити здатність підприємства стабільно працювати та виконувати свої фінансові зобов'язання.

У сучасному світі підприємства все частіше використовують антикризове управління та цифровізацію. Онлайн-продажі, електронна бухгалтерія, автоматизація процесів, CRM-системи, дистанційна робота та хмарні технології допомагають бізнесу швидше адаптуватися до кризових умов.

Не менш важливу роль відіграє державна підтримка бізнесу у вигляді податкових пільг, кредитів, грантів та програм підтримки підприємництва. В Україні діє програма «Доступні кредити 5–7–9%», яка допомагає підприємствам підтримувати діяльність у складних умовах.

Найбільш стійкими під час криз часто залишаються підприємства у сферах ІТ, медицини, продуктів харчування, енергетики та логістики, оскільки попит на ці товари та послуги залишається стабільним.

На мою думку, фінансова стійкість підприємства сьогодні є не просто економічною характеристикою, а необхідною умовою виживання бізнесу. Підприємства повинні створювати резерви, вдосконалювати управління та впроваджувати сучасні технології. Саме це дозволяє компаніям залишатися стабільними навіть у кризових умовах.

Фінансова стійкість підприємств є важливим фактором розвитку економіки країни. Саме стійкі підприємства підтримують зайнятість населення, забезпечують надходження до бюджету та сприяють економічному розвитку держави. У майбутньому значення фінансової стійкості лише зростатиме, тому підприємствам необхідно постійно вдосконалювати систему фінансового управління та адаптуватися до нових викликів.

Список використаних джерел

1. <https://journals.oa.edu.ua/Economy/article/view/4367/401>
2. <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/658/664>
3. <https://pte.ust.edu.ua/article/view/327741/319523>
4. <https://pte.ust.edu.ua/article/view/327741/319523>
5. <https://heraldes.khmnpu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/116/123>
6. <https://journals.nupp.edu.ua/eir/en/article/view/4391/3692>

УДК 351:004

Стаднійчук Р., PhD, докторант,

Заклад Вищої освіти «Міжнародний

науково-технічний університет

імені Академіка Юрія Бугая»

Гарафонова О.І

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри менеджменту

Київський національний економічний

університет імені Вадима Гетьмана

ІНДИКАТОРИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЦИФРОВОЇ МЕДІАЦІЇ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Сучасні умови цифрової трансформації публічного управління актуалізують необхідність пошуку нових інструментів запобігання та врегулювання соціальних конфліктів. Зростання кількості суспільних викликів, посилення ролі цифрових комунікацій та розвиток електронної демократії зумовлюють необхідність використання цифрових платформ як інструментів взаємодії між органами влади, громадянами та іншими заінтересованими сторонами. Особливого значення ці процеси набувають в умовах гібридних загроз, коли оперативність комунікації, прозорість прийняття рішень та своєчасне виявлення соціальної напруги безпосередньо впливають на стійкість системи публічного управління.

Одним із перспективних напрямів удосконалення механізмів публічної політики є використання цифрової медіації. На відміну від традиційних механізмів врегулювання конфліктів, цифрова медіація забезпечує дистанційну взаємодію учасників, розширює доступ громадян до процедур діалогу, сприяє

підвищенню прозорості процесу та створює можливість накопичення цифрових даних для подальшого аналізу результативності управлінських рішень.

Для кількісного оцінювання ефективності застосування цифрової медіації запропоновано систему взаємопов'язаних індикаторів, що включає індекс цифрової доступності медіації (IDM), індекс ефективності цифрової медіації (IEM), індекс задоволеності учасників процесом медіації (ISM) та комплексний індекс цифрової медіації (CEM). Запропонований підхід дозволяє комплексно оцінювати рівень розвитку цифрової медіації, порівнювати результати між регіонами та здійснювати моніторинг ефективності реалізації відповідних управлінських рішень у динаміці.

Запропонована система індикаторів базується на інтеграції кількісних і якісних характеристик функціонування цифрових платформ. Індекс цифрової доступності медіації (IDM) характеризує рівень залучення учасників до медіаційних процедур із використанням цифрових платформ. Індекс ефективності цифрової медіації (IEM) відображає частку успішно врегульованих конфліктів із застосуванням цифрових інструментів, тоді як індекс задоволеності учасників (ISM) формується на основі результатів соціологічного опитування та характеризує рівень довіри, прозорості й сприйняття результативності цифрової медіації. Інтегральний показник CEM об'єднує всі три складові та забезпечує комплексну оцінку ефективності функціонування цифрових механізмів врегулювання соціальних конфліктів.

Практичне застосування запропонованої системи показало, що найбільш стабільним компонентом є індекс цифрової доступності, який демонструє високий рівень залучення учасників до онлайн-взаємодії. Водночас інтегральна ефективність цифрової медіації значною мірою визначається рівнем результативності врегулювання конфліктів та задоволеністю учасників процедурою медіації. Саме ці складові найбільш чутливо реагують на зовнішні кризові чинники, насамперед воєнні загрози, що підтверджує необхідність

постійного вдосконалення цифрових сервісів, процедур фасилітації та механізмів зворотного зв'язку.

Отримані результати свідчать, що використання цифрових платформ дозволяє підвищити доступність процедур медіації, скоротити часові та адміністративні витрати, забезпечити прозорість процесу врегулювання конфліктів і створити умови для формування довіри між громадянами та органами публічної влади. Разом із тим ефективність цифрової медіації залежить від рівня цифрової грамотності населення, розвитку цифрової інфраструктури, належного нормативно-правового забезпечення та гарантування кібербезпеки інформаційних ресурсів.

Запропонована система індикаторів оцінювання ефективності цифрової медіації дозволяє комплексно аналізувати результативність використання цифрових платформ у процесі врегулювання соціальних конфліктів. Її практичне застосування забезпечує можливість здійснення моніторингу рівня цифрової доступності, ефективності медіаційних процедур та задоволеності їх учасників, а також формування інтегральної оцінки ефективності цифрової медіації. Використання запропонованого підходу сприятиме підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, розвитку цифрових механізмів взаємодії між владою та громадськістю, удосконаленню системи запобігання соціальним конфліктам та зміцненню інституційної спроможності публічного управління в умовах цифрової трансформації й гібридних загроз.

Список використаних джерел:

1. Bennett, W. L., & Segerberg, A. (2012). The logic of connective action: Digital media and the personalization of contentious politics. *Information, Communication & Society*, 15(5), 739-768. DOI: 10.1080/1369118X.2012.670661

2. Lazer, D. M., Baum, M. A., Benkler, Y., Berinsky, A. J., Greenhill, K. M., Menczer, F., & Schudson, M. (2018). The science of fake news. *Science*, 359(6380), 1094-1096. DOI: 10.1126/science.aao2998
3. Boin, A., Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2016). *The politics of crisis management: Public leadership under pressure*. Cambridge University Press. DOI: 10.1017/CBO9780511490880
4. Zannettou, S., Bradlyn, B., De Cristofaro, E., Kwak, H., Sirivianos, M., Stringhini, G., & Blackburn, J. (2019). What is Gab? A bastion of free speech or an alt-right echo chamber? *Companion Proceedings of The Web Conference 2018*. DOI: 10.1145/3184558.3191531
5. Vosoughi, S., Roy, D., & Aral, S. (2018). The spread of true and false news online. *Science*, 359(6380), 1146-1151. DOI: 10.1126/science.aap9559
6. Yankovoi, R., Stadniichuk, R., Zhosan, H., Garafonova, O., Biriukov, I. INNOVATIVE TRANSFORMATION OF A FINANCIAL INSTITUTION IN THE CONTEXT OF DIGITALISATION AND ITS IMPACT ON SOCIAL CONFLICT MANAGEMENT *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice* This link is disabled., 2024, 2(55), pp. 75–88 DOI: 10.55643/fcaptp.2.55.2024.4386

Степанюк Р. С.

здобувач третього рівня вищої освіти

кафедри економіки і бізнесу

Таврійський державний агротехнологічний університет

імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя, Україна

СТРАТЕГІЯ ВІДНОВЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Сучасний стан розвитку сільськогосподарських підприємств України характеризується високим рівнем нестабільності, що обумовлено воєнними діями, макроекономічною турбулентністю, інфляційними процесами та порушенням логістичних зв'язків. Це зумовлює необхідність формування ефективних стратегій відновлення антикризового потенціалу як імперативу до забезпечення економічного розвитку підприємств. Відсутність системного підходу до антикризового управління знижує здатність сільськогосподарських підприємств адаптуватися до зовнішніх викликів та формувати довгострокові конкурентні переваги. Водночас спектр проблем, з якими стикаються сільськогосподарські підприємства, є значно ширшим і має комплексний характер. Насамперед, слід відзначити обмежений доступ до фінансових ресурсів, що проявляється у високій вартості кредитних ресурсів, недостатній державній підтримці та низькому рівні інвестиційної привабливості галузей сільського господарства, що стримує модернізацію виробництва та впровадження інноваційних технологій у операційному циклі.

У дослідженнях С. Руденка, О. Гіржевої, Н. Рижикової та О. Накіська акцентується увага на інтеграції ризик-менеджменту в систему стратегічного управління, що є ключовим елементом формування антикризового потенціалу та стратегії його відновлення, що базується на системній ідентифікації, оцінці та

мінімізації ризиків з метою підвищення адаптивності підприємств до кризових умов [2]. Л. Васільєва та М. Земляний розвинули методичні підходи до управління ризиками, визначивши їх як основу формування антикризового потенціалу та довели, що ефективна стратегія відновлення повинна передбачати створення інтегрованої системи ризик-менеджменту, яка забезпечує стабільність функціонування підприємств у довгостроковій перспективі [1].

Стратегія відновлення антикризового потенціалу економічного розвитку сільськогосподарських підприємств формує систему довгострокових управлінських, економічних, фінансових та організаційних рішень, спрямованих на забезпечення стійкості аграрного виробництва, адаптації до кризових викликів, підвищення конкурентоспроможності та створення умов для стабільного розвитку підприємств у середовищі високої невизначеності. У сучасних умовах воєнних дій, нестабільності макроекономічного середовища, трансформації глобальних ринків та зростання ресурсних обмежень особливого значення набуває формування концептуальних імперативів, які визначають стратегічні напрями відновлення антикризового потенціалу аграрних підприємств.

Концептуалізація стратегії відновлення антикризового потенціалу повинна базуватися на системному та адаптивному підходах. Системний підхід передбачає розгляд сільськогосподарського підприємства як складної відкритої соціально-економічної системи, функціонування якої визначається взаємодією внутрішніх і зовнішніх факторів. Водночас адаптивний підхід орієнтує підприємство на здатність до швидкої трансформації управлінських рішень відповідно до змін ринкового середовища, кризових викликів та інституційних обмежень. Поєднання цих підходів дозволяє сформувати ефективну модель стратегічного управління, здатну забезпечити довгострокову стійкість аграрного бізнесу.

Концептуальні напрями стратегії повинні враховувати інституційну трансформацію аграрного сектору. Інституційне середовище визначає рівень економічної свободи підприємств, доступ до фінансових ресурсів, ефективність нормативно-правового регулювання та стабільність державної аграрної політики. Недосконалість інституційного забезпечення, нестабільність законодавства та недостатній рівень державної підтримки знижують здатність підприємств до формування довгострокових стратегій розвитку [3]. У зв'язку з цим необхідним є удосконалення напрямів державного регулювання щодо стимулювання інвестиційної активності, розвитку аграрної кооперації та формування ефективної системи захисту економічних інтересів сільськогосподарських підприємств.

Стратегія відновлення антикризового потенціалу повинна передбачати розвиток нових напрямів діяльності, розширення асортименту продукції, впровадження переробних виробництв та освоєння нових ринкових сегментів. Перспективними напрямками диверсифікації є органічне виробництво, агротуризм, біоенергетика, виробництво продукції з високою доданою вартістю та розвиток локальних продовольчих систем.

Список використаних джерел

1. Васільєва Л.М., Земляний М.С. Управління ризиками в контексті стратегії антикризового управління. *Економіка: реалії часу*. 2023. № 6 (70). С. 14-20.
2. Руденко С., Гіржева О., Рижикова Н., Накісько О. Ризик-менеджмент у системі антикризового стратегічного управління аграрних підприємств. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2023. №3. С. 155-162.
3. Trusova N.V., Stepaniuk R.S. Institutional provision of economic security and stabilization of the development of agricultural enterprises. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2024. №1(50). С. 50-56.

Танцюра О.Ю.,

здобувач вищої освіти спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»,

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м.

Черкаси, Україна

РОЗВИТОК ЗАКЛАДІВ ШВИДКОГО ХАРЧУВАННЯ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ

Сфера ресторанного господарства є важливою складовою економіки України та одним із напрямів розвитку підприємницької діяльності. В умовах сучасних економічних викликів особливого значення набуває діяльність закладів швидкого харчування, які забезпечують швидке обслуговування населення, доступну цінову політику та стабільний попит на продукцію.

Заклади fast food займають значну частину ресторанного ринку України. Популярність такого формату пояснюється зміною способу життя населення, урбанізацією, високим темпом життя та зростанням попиту на швидке й доступне харчування. Як зазначає В.В. Архіпов, заклади швидкого харчування орієнтовані на масового споживача та забезпечують швидке приготування і реалізацію продукції [1, с. 84].

В умовах воєнного стану та економічної нестабільності сфера ресторанного господарства зазнала значних труднощів. Частина підприємств припинила діяльність, змінилися логістичні процеси, зросли витрати на сировину та енергоносії. Проте ринок fast food продовжив функціонувати та поступово адаптувався до нових умов. Значна частина закладів переорієнтувалася на доставку їжі, онлайн-замовлення та використання цифрових сервісів.

За даними Державної служби статистики України, сфера тимчасового розміщування й організації харчування упродовж останніх років демонструє поступове відновлення після кризових явищ [4]. Це свідчить про збереження попиту на послуги ресторанного господарства навіть в умовах економічної нестабільності.

На сучасному етапі розвитку ресторанного бізнесу важливе значення має використання цифрових технологій. Заклади швидкого харчування активно впроваджують QR-меню, мобільні додатки, безконтактну оплату та сервіси доставки їжі. Значна увага приділяється використанню соціальних мереж як інструменту просування продукції та комунікації зі споживачами.

На думку М.П. Мальської та І.Г. Пандяк, сучасні підприємства ресторанного господарства повинні постійно вдосконалювати систему обслуговування та адаптуватися до потреб споживачів [2, с. 117]. Саме тому важливими факторами конкурентоспроможності закладів fast food є якість продукції, швидкість обслуговування, рівень сервісу, ефективна маркетингова діяльність та доступна цінова політика.

У регіонах України активно розвиваються локальні заклади швидкого харчування. На прикладі міста Черкаси можна відзначити поширення бургерних, піцерій, street food та кафе зі змішаним меню. Основними факторами вибору закладу для споживачів є ціна, якість продукції, швидкість обслуговування та можливість доставки їжі. Середній чек у закладах fast food міста Черкаси становить приблизно 150-300 грн залежно від формату закладу та асортименту продукції.

Одним із перспективних напрямів розвитку fast food є створення сучасних концептуальних закладів, які поєднують швидке обслуговування, широкий асортимент продукції та використання сучасних технологій. Значна увага приділяється автоматизації процесів обслуговування, розвитку доставки їжі та використанню програм лояльності.

Як зазначає Г.Т. П'ятницька, ефективне функціонування підприємств ресторанного господарства потребує впровадження інноваційних підходів та вдосконалення організації діяльності [3, с. 142]. У сучасних умовах саме інноваційність та здатність адаптуватися до змін є важливими факторами розвитку підприємницької діяльності у сфері fast food.

Отже, заклади швидкого харчування залишаються перспективним напрямом розвитку ресторанного бізнесу в Україні. Використання сучасних технологій, розвиток доставки їжі, удосконалення системи обслуговування та орієнтація на потреби споживачів сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності підприємств та розвитку сфери ресторанного господарства загалом.

Список використаних джерел

1. Архіпов В.В. Організація ресторанного господарства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 280 с.
2. Мальська М.П., Пандяк І.Г. Організація ресторанного господарства : підручник. Київ : Каравела, 2020. 304 с.
3. П'ятницька Г.Т. Ресторанне господарство України: сучасний стан та тенденції розвитку. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. 312 с.
4. Державна служба статистики України : офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
5. Ковешніков В.С. Організація ресторанного господарства : навчальний посібник. Київ : Ліра-К, 2020. 564 с.

Тарасюк А.В.

к.е.н., доцент кафедри економіки, підприємництва

та економічної безпеки

Романюк В.П.

здобувач

Херсонський національний технічний університет

м. Хмельницький, Україна

СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО У ВІДНОВЛЕННІ ТА ПОВОЄННИЙ РОЗБУДОВІ УКРАЇНИ

Активні воєнні дії, які продовжуються на території України, супроводжуються руйнуванням економічної і соціальної системи. А відновлення і подальша розбудова постконфліктних територій стало надзвичайно складним завданням для України. Оскільки війна, крім втрат і розрухи, суттєво знижує конкурентоспроможність та інвестиційну привабливість, це робить відновлення та економічний розвиток постконфліктних територій ще більшим викликом. Водночас, у світі посилюється конкурентна боротьба за інвестиційні ресурси.

Сьогодні прифронтові та деокуповані регіони стикаються з такими викликами як: - повне або часткове руйнування житла, виробничих споруд, комунальної інфраструктури; - зміною логістичних маршрутів, викликану руйнуванням чи пошкодженням транспортних шляхів. Ускладнився доступ до сировини, обладнання, ринків збуту; - недостатнім фінансуванням і обмеженим доступом до фінансових інструментів, котрі забезпечують фінансування відбудови і відродження бізнесу; - залежністю від міжнародної технічної допомоги, донорських та інвестиційних програм; - відтоком трудового потенціалу, який став результатом зовнішньої і внутрішньої міграції, мобілізації; - зниженням купівельної спроможності населення, доходи якого скоротилися; - зростанням цін на енергоносії та їх дефіцитом; - нестабільною економічною ситуацією, що ускладнює планування і розгортання інвестиційних проєктів.

Для збереження економічного потенціалу та внутрішньої стабільності України, відновлення і розбудова деокупованих територій є критично важливою умовою.

Потрібно не тільки повністю відродити регіони, які найбільше постраждали, але й створити умови для забезпечення життєдіяльності усіх підсистем управління.

Держава і суспільство стикнулися з невідкладними проблемами постконфліктного відновлення економіки: - створення ефективного механізму інвестування, проактивного пошуку і нових можливостей залучення інвестицій; - сприяння відновленню бізнесу та створення умов для розвитку і реалізації підприємницької активності; - забезпечення соціальної стабільності, шляхом розвитку місцевих громад, відновлення соціальної інфраструктури; - створення нових робочих місць; - подолання гуманітарних проблем; - відновлення психосоціальної стабільності населення; - відновлення житлових будинків, шкіл, лікарень, доріг, мостів та інших об'єктів інфраструктури, пошкоджених або зруйнованих внаслідок війни.

Міжнародний досвід показує, що оскільки відновлення потребує комплексного вирішення проблем, залучення значних коштів і тривалого часу, ключова роль у відновленні та реінтеграції деокупованих регіонів в політичне, економічне та культурне життя належить державі, місцевим громадам і суспільству.

Для відновлення постраждалих регіонів доцільно створити чітку стратегію роботи з майбутніми інвесторами. Традиційна система залучення інвестицій в Україні не буде дієвою для відновлення постконфліктних регіонів, оскільки передбачає надходження запитів від інвесторів. В прифронтових і деокупованих регіонах інвесторів може бентежити безпекова ситуація, низькі кредитні рейтинги, висока інфляція.

В якості інвесторів можуть виступати Міжнародні фінансові організації та держави-партнери, приватний бізнес, імпакт-інвестори, держава Україна, місцеві громади. Особливу роль у пошуку інвесторів і створенні привабливої інвестиційної

пропозиції слід відвести місцевим громадам. Саме територіальні громади зацікавлені у якнайшвидшому відродженні та розбудові. Саме громади за підтримки державних органів самоврядування можуть зайняти проактивну позицію в пошуку інвестицій. Потрібно від очікування інтересу інвестора, перейти до його активного залучення.

В умовах безпекової кризи, в Україні, роль каталізатора інновацій та соціальних ініціатив активно виконує соціальне підприємництво, метою діяльності якого є вирішення соціально-економічних проблем та створення інноваційно нових послуг в місцевих громадах. Оскільки їх діяльність спрямована на підтримку розбудови місцевих громад та вирішення невідкладних проблем суспільства, адаптацію до сучасних викликів, використання саме соціальних інвестицій у відродженні та розбудові постконфліктних регіонів може забезпечити комплексне вирішення соціальних і економічних проблем, які накопичились.

Соціальні підприємці використовують бізнес-логіку в новий спосіб та спрямовують зусилля на вирішення проблем суспільства і місцевих громад. Соціальні інвестиції в постконфліктних регіонах можуть стати інструментом підвищення якості життя та стійкого розвитку.

Список використаних джерел

1. Соціально відповідальне інвестування для досягнення цілей сталого розвитку : [колект.] монографія / [колектив авт.] ; за заг. ред. О. Л. Пластуна; Сум. держ. ун-т. Суми : Мрія, 2023. 159 с.
2. Дибя М., Гернего Ю. Управління соціальними інвестиціями. Київ : КНЕУ, 2022. 129 с.
3. Краус К.М., Краус Н.М., Маслов А.О. Соціальне підприємництво крізь призму соціальних інновацій в умовах євроінтеграції та глобальної конвергенції. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій. 2023. Т. 2, № 12. С. 4-20.

Тимчук С.В.

к.е.н., доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи

Уманський національний університет

м. Умань, Україна

ОПТИМІЗАЦІЯ СТРУКТУРИ МЕНЮ НА ОСНОВІ АНАЛІЗУ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ ТА СПОЖИВЧОЇ ПОВЕДІНКИ

Сучасний ресторанний бізнес функціонує в умовах високої конкуренції та динамічних змін споживчих уподобань, що зумовлює необхідність системного підходу до управління меню. Одним із ключових інструментів підвищення ефективності діяльності закладу є оптимізація структури меню на основі аналізу його рентабельності та споживчої поведінки гостей. Такий підхід дозволяє поєднати економічні показники з маркетинговими даними для формування прибуткової та збалансованої пропозиції.

Найбільший внесок у загальну рентабельність ресторанного закладу забезпечують насамперед так звані «зіркові позиції» меню, які одночасно характеризуються високим рівнем популярності серед гостей і високою маржинальністю, що формує стабільний прибутковий потік та підсилює фінансову стійкість підприємства. Відповідно до концепції меню-інжинірингу, саме ці позиції оптимально збалансовані за співвідношенням попиту та прибутковості і потребують активного просування та збереження у структурі асортименту як ключові драйвери доходу.

Додатково значний вплив на рентабельність можуть мати «генератори прибутку» (puzzles), які характеризуються високою маржею, але відносно низьким попитом, тому їхній внесок у загальний фінансовий результат залежить від ефективності маркетингових і комунікаційних рішень, спрямованих на стимулювання споживчого вибору. Натомість «популярні страви» (plowhorses)

забезпечують стабільний обсяг продажів, однак мають низьку маржинальність, що робить їх важливими для відвідуваності закладу, але обмеженими у формуванні прибутку. «Проблемні страви» (dogs), які поєднують низький попит і низьку прибутковість, зазвичай не роблять суттєвого внеску в рентабельність і потребують перегляду або виключення з меню відповідно до принципів меню-інжинірингу [1-2].

Аналіз споживчої поведінки є ключовим інструментом формування ефективної структури попиту в ресторанному бізнесі, оскільки дозволяє ідентифікувати закономірності вибору споживачів, їхню чутливість до ціни, вплив емоційних та функціональних характеристик страв, а також зміну пріоритетів під впливом зовнішніх факторів. Сучасні дослідження в галузі *hospitality management* доводять, що споживачі оцінюють меню не лише через призму смакових очікувань, але й через інформаційну насиченість описів, рівень сприйнятої цінності та зниження невизначеності під час вибору страви, що безпосередньо впливає на ймовірність замовлення конкретних позицій [3]. У результаті цього змінюється внутрішня структура попиту: зростає частка позицій із високою сприйнятою цінністю та зрозумілою комунікацією, тоді як складні або недостатньо привабливо описані страви поступово втрачають попит навіть за конкурентної ціни.

Крім того, емпіричні моделі поведінки споживачів у цифровому середовищі ресторану показують, що якість інформації в меню, його інтерактивність та зручність сприйняття зменшують когнітивне навантаження та підвищують задоволеність вибором, що прямо корелює з наміром повторного відвідування та структурою замовлень [4]. Це дозволяє менеджменту коригувати асортимент меню шляхом підсилення позицій із високою маржинальністю та стабільним попитом, оптимізації описів і візуальної презентації страв, а також поступового виведення з меню позицій, які не відповідають очікуванням цільової аудиторії. Додатково сучасні підходи до прогнозування попиту із застосуванням аналітики

та машинного навчання підтверджують, що поведінкові дані споживачів у поєднанні з історією продажів дозволяють точніше балансувати асортимент і зменшувати ризики надлишкової або недостатньої пропозиції [5].

Таким чином, аналіз споживчої поведінки трансформує меню з статичного переліку страв у динамічний інструмент управління попитом і прибутковістю, забезпечуючи адаптацію асортименту до реальних потреб та очікувань гостей.

Одним із найбільш ефективних підходів є системний аналіз популярності та маржинального доходу кожної позиції меню, що дозволяє адаптувати асортимент відповідно до реальних споживчих уподобань і фінансових цілей підприємства. Дослідження свідчать, що оптимізація меню на основі поєднання показників прибутковості та попиту забезпечує підвищення фінансової стійкості ресторану навіть в умовах інфляційного тиску та зростання операційних витрат [6].

Важливим управлінським рішенням є використання методів меню-інжинірингу для перерозподілу акцентів у меню шляхом візуального виділення високорентабельних страв, оптимізації їхнього опису та коригування цінової політики. Сучасні дослідження у сфері menu design доводять, що дизайн меню, структура описів та інформаційна подача істотно впливають на споживчий вибір і можуть стимулювати продаж більш прибуткових позицій без суттєвого підвищення цін. Крім того, інноваційний підхід до меню-інжинірингу передбачає врахування взаємозалежності між стравами, зокрема використання механізмів допродажу та комплементарності позицій. Дослідження 2025 року підтверджує, що аналіз поєднання основних страв із супутніми товарами дозволяє збільшувати загальний contribution margin та формувати ефективні стратегії upselling і bundling [6].

Суттєве значення також має впровадження цифрової аналітики та прогнозування попиту. Використання POS-систем, аналізу транзакцій та поведінкових моделей споживачів дає змогу оперативно коригувати меню

відповідно до сезонності, змін у витратах на сировину та коливань попиту. У сучасних дослідженнях наголошується, що динамічне управління меню стає критично важливим інструментом підтримки прибутковості в умовах нестабільності ринку та зростання food cost. Окрему роль відіграє орієнтація на сприйняту цінність страви для споживача, оскільки сучасний клієнт оцінює не лише ціну, але й якість, локальність продуктів, візуальну привабливість та гастрономічний досвід. Це зумовлює необхідність поєднання економічної ефективності з елементами інноваційності та персоналізації меню.

Отже, оптимізація структури меню на основі аналізу рентабельності та споживчої поведінки є важливим інструментом підвищення ефективності ресторанного бізнесу. Поєднання menu engineering, аналізу попиту та сучасної цифрової аналітики дозволяє формувати збалансований асортимент, орієнтований одночасно на прибутковість закладу та задоволення потреб споживачів. У результаті це сприяє зростанню конкурентоспроможності ресторану, підвищенню рівня продажів і забезпеченню стабільної фінансової результативності підприємства.

Список використаних джерел

1. Kasavana M. L., Smith D. I. *Menu Engineering: A Practical Guide to Menu Analysis*. Lansing: Hospitality Publishers, 1982.
2. Menu engineering. Wikipedia. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Menu_engineering
3. Behnke C., Jung S. (Sangwon), Bai Y. Writing restaurant menu descriptions: The influence of word choice on consumer behavior. *International Journal of Hospitality Management*. 2024. Vol. 123. P. 103923. DOI: 10.1016/j.ijhm.2024.103923.
4. Dewan Mehrab Ashrafi, Ali Iskender, Muhittin Cavusoglu, Shafayat Hossain Chowdhury. From paper to pixels: Modeling the factors of consumers' dining

satisfaction with digital menus in restaurantscapes. *International Journal of Hospitality Management*. 2026. Vol. 133. P. 104520. DOI: 10.1016/j.ijhm.2025.104520.

5. Kim S. Development of an AI-based restaurant menu demand prediction model utilizing sales and meteorological data. *Food Science and Biotechnology*. 2025. Vol. 34(15). P. 3597–3606. DOI: 10.1007/s10068-025-01956-2.

6. Ivanenko V. Menu engineering as an effective analytical tool for enhancing restaurant performance. *Economics. Management. Innovations*. 2025. № 2(37). DOI: 10.35433/ISSN2410-3748-2025-2(37)-18.

7. Timothy D. Webb, Breffni Noone, Gopi Nath Vajpai, Jing Ma. Maximizing restaurant profitability: A complementarity approach. *International Journal of Hospitality Management*. 2025. Vol. 130. Art. 104253. DOI: 10.1016/j.ijhm.2025.104253.

Трущалова Е. В.

здобувачка вищої освіти ОП «Економіка»,

Чеботарьова Н.М.

к.е.н., доцент кафедри економіки і маркетингу

ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»

м. Лубни, Україна

РОЗВИТОК ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ В ПІСЛЯВОЄННИЙ ЧАС

Туристична галузь України зазнала суттєвих втрат через COVID-19 та повномасштабне вторгнення РФ в Україну. Саме тому детальний розгляд факторів, що впливають на розвиток туризму в країні у воєнний час, і впливатимуть у післявоєнний період, має велике значення. Ретельно досліджуючи як зовнішні, так і внутрішні фактори, виокремимо ключові аспекти, які потребують уваги та вжиття дієвих заходів з боку держави.

Такі зовнішні фактори як геополітична ситуація в регіоні та міжнародні конфлікти, значно впливають на туристичний потік в країну. Так окупація РФ з 2014 р. Криму і частини Сходу України, зміна візової політики з деякими країнами відлякують потенційних туристів. Для подолання цих викликів держава намагається вживати певних заходів з покращення міжнародного співробітництва, розвитку туристичної інфраструктури та маркетингових кампаній, спрямованих на формування позитивного іміджу України в світі.

Що стосується внутрішніх факторів, таких як: економічна ситуація в країні, рівень безпеки та якість туристичних послуг, вони також грають важливу роль. Забезпечення стабільності економічного розвитку та вдосконалення інфраструктури туристичної галузі в Україні може сприяти збільшенню привабливості країни для внутрішніх та іноземних туристів. Крім того, забезпечення безпеки та якості обслуговування туристів є важливими аспектами для збереження та залучення нових клієнтів.

Задля ефективного управління туристичною галуззю в Україні необхідно також враховувати наукові дослідження та рекомендації щодо ролі держави у

гарантуванні безпековості та стабільності цього сектора. Це включає в себе розробку та впровадження ефективної політики безпеки, надання підтримки туристичним підприємствам у виконанні стандартів безпеки та якості, а також сприяння розвитку професійних кадрів у цій сфері.

Дослідники, зокрема С. Домбровська, А. Помаза-Пономаренко, Н. Рибальченко, Ю. Козоріз [1-2], внесли помітний внесок у вивчення проблем державного регулювання туризму в Україні. Однак, необхідним є подальше обґрунтування науково-методологічних засад розвитку цієї галузі з урахуванням впливу деструктивних факторів, зокрема зовнішньої агресії.

Особливої актуальності набуває питання вивчення впливу зовнішньої агресії на туристичну сферу України. Нажаль, на сьогодні відсутнє комплексне наукове бачення масштабів цього впливу та особливостей розвитку туризму в середньо- і довгостроковій перспективі в умовах війни.

Загрози та виклики, пов'язані з впровадженням реформи туристичної сфери в Україні в рамках реалізації Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року, потребують докладного системного науково-теоретичного дослідження. Особливо це актуально з погляду формування безпеки туризму в Україні. Серед викликів і загроз виокремимо наступні [1].

По-перше, зміни у геополітичній обстановці можуть суттєво вплинути на туристичний потік до України. Наприклад, загострення конфліктів у регіоні може призвести до зменшення кількості іноземних туристів, що негативно вплине на розвиток туристичної галузі.

По-друге, економічні фактори, такі як зміни в курсах валют, інфляція або економічна нестабільність, можуть також вплинути на розвиток туризму в Україні. Підвищення цін на послуги та товари для туристів може зробити країну менш привабливою для відвідувачів.

По-третє, соціокультурні аспекти, такі як зміна у суспільних цінностях, культурний обмін та сприйняття України як цікавого туристичного напрямку, варто враховувати задля збільшення туристичного потоку.

По-четверте, технологічний прогрес і цифрові інновації також мають велике значення для розвитку туризму. Впровадження цифрових технологій та штучного інтелекту у сфері туризму покращить якість обслуговування та зробить процес подорожей більш зручним та ефективним.

Щодо стимулювання розвитку в'їзного туризму, існують кілька можливих шляхів досягнення цієї мети. Перш за все, потрібно акцентувати увагу на покращенні якості медичних послуг і доступності лікувальних закладів для іноземних громадян, що передбачає модернізацію медичної інфраструктури, підвищення кваліфікації медичного персоналу та впровадження міжнародних стандартів у наданні медичної допомоги. Далі, важливо створювати привабливі пакети медичного туризму, які включатимуть в себе не лише лікувальні процедури, але й культурні програми, екскурсії та інші розважальні активності [2]. Це допоможе залучити іноземних туристів, які шукають комплексний підхід до свого відпочинку. Активна маркетингова кампанія на міжнародному рівні є ключовою для просування медичного туризму України. Вона вміщує в себе участь у міжнародних виставках і конференціях, співпрацю з іноземними туристичними агентствами, а також рекламу в інтернеті та соціальних мережах. Надто важливою є підтримка з боку уряду шляхом створення сприятливого і прозорого законодавчого середовища для розвитку медичного туризму, включаючи спрощення процедур видачі віз та інших адміністративних процедур для іноземних пацієнтів.

При цьому, задля забезпечення безпеки та задоволення потреб іноземних туристів слід постійно вдосконалювати систему контролю якості надання медичних послуг. Комплексний підхід до розвитку медичного туризму сприятиме максимальному використанню Україною свого потенціалу у даній

сфері та забезпечить сталість і успіх у майбутньому. Перш за все, це передбачає залучення інвестицій для відновлення пошкоджених об'єктів та створення нових. Шляхом створення сприятливого інвестиційного клімату та механізмів підтримки інвесторів необхідно залучати внутрішні і зовнішні інвестиції. Також слід звернути увагу на модернізацію і підвищення якості послуг у лікувально-оздоровчому секторі, що включає впровадження новітніх технологій у лікуванні та оздоровленні, підвищення кваліфікації медичного персоналу, а також розробку привабливих та різноманітних програм для відпочинку та оздоровлення [3]. Для ефективного відновлення рекреаційних територій, потрібно провести комплексну програму з їх реконструкції та відновлення природного середовища. Це може включати в себе проекти з ландшафтного дизайну, відновлення лісів та екосистем, а також будівництво екологічно чистих та стало доступних об'єктів рекреації.

Паралельно з відновленням рекреаційної інфраструктури, важливо розробити ефективну стратегію збереження природних ресурсів та біорізноманіття. Це передбачає впровадження строгих екологічних стандартів для будівництва та експлуатації туристичних об'єктів, створення заповідників та охоронних зон для збереження унікальних природних ландшафтів та видів. Тож, виклики і загрози, пов'язані з впровадженням реформи туристичної галузі в Україні, потребують подальших наукових досліджень.

Список використаних джерел

1. Домбровська С.М., Помаза-Пономаренко А.Л., Рибальченко Н.П. Туризм і право на нього в контексті гарантування безпеки: монографія. Харків: НУЦЗУ, 2022. 272 с.
2. Козоріз Ю.М. Розвиток лікувально-оздоровчого туризму в Україні стан та перспективи. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/11644/1/%D0%9A%D0%BE%D0%B7%D0%BE%D1%80%D1%96%D0%B7%20%D0%AE.%D0%9C..pdf>.
3. Природа та війна: як російська агресія вплинула на довкілля URL: <https://www.slovoidilo.ua/2022/11/08/infografika/suspilstvo/pryroda-ta-vijna-yak-rosijska-ahresiya-vplynula-dovkillya/>.

Турчин О.Р.

аспірант,

ЗВО «Університет Короля Данила»,

м. Івано-Франківськ, Україна

ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВОЇ ГРИВНІ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ ТА ПРОЗОРОСТІ ФІНАНСОВИХ РОЗРАХУНКІВ

Стрімка цифровізація фінансового сектору, розвиток електронних платежів і поширення новітніх платіжних технологій зумовлюють зростання ролі електронних грошей у сучасній економіці. Їх використання забезпечує швидкість, безпечність і зручність фінансових операцій, сприяє підвищенню доступності фінансових послуг та зменшенню частки готівкового обігу. У таких умовах особливої актуальності набуває впровадження центральними банками цифрових валют. Додатковим чинником трансформації фінансового середовища стало активне поширення криптовалют у міжнародних розрахунках, що стимулювало центральні банки до розроблення власних цифрових валют (CBDC) як альтернативного інструменту забезпечення стабільності та контролю у сфері електронних платежів. Тобто, CBDC розглядаються як перспективний інструмент трансформації сучасної фінансової системи, оскільки здатні забезпечити безпечні, швидкі та економічно ефективні транскордонні й міжвалютні розрахунки. Їх впровадження сприятиме підвищенню ефективності міжнародних платежів, зниженню транзакційних витрат і мінімізації валютних ризиків в умовах глобалізованої економіки.

Цифрова валюта центрального банку (ЦВЦБ) – цифрова форма фіатних грошей, яка є загальнодоступною, випускається державою і має статус законного платіжного засобу [1].

У сучасних умовах центральні банки вже активно використовують механізми цифрової емісії, тоді як переважна частина фінансових операцій здійснюється у безготівковій формі. На цьому тлі цифрові валюти центральних банків (CBDC) розглядаються як новий етап розвитку платіжної інфраструктури, що забезпечує зниження операційних витрат, підвищення швидкості проведення розрахунків та вдосконалення функціонування платіжних систем завдяки автоматизації фінансових процесів.

Для України, яка функціонує в умовах воєнних викликів, макрофінансової нестабільності та нерівномірного рівня цифровізації, впровадження CBDC набуває не лише фінансово-технологічного, а й стратегічного значення. Розвиток цифрової валюти центрального банку безпосередньо пов'язаний із реалізацією євроінтеграційного курсу держави, гармонізацією нормативно-правового середовища з вимогами ЄС, зокрема положеннями Регламенту MiCA, а також необхідністю підвищення прозорості грошового обігу та зміцнення контролю за фінансовими потоками в умовах значної частки тіньових операцій і залежності від іноземних платіжних сервісів.

З точки зору впровадження та використання ЦВЦБ Національним банком України розглядається чотири базових її типи та варіанти колаборації:

1) цифрова форма готівки (найбільш відомий) – по суті, має типові для готівки властивості (анонімна і на неї не нараховуються відсотки), є цифровим еквівалентом готівки;

2) призначена виключно для використання господарюючими суб'єктами і може використовуватись в цілях здійснення міжбанківських розрахунків;

3) депозитний інструмент грошово-кредитної політики, коли валюта використовується як засіб накопичення і на неї нараховуються відсотки;

4) еквівалент рахунку для фізичної особи, відкритого в центральному банку, представляє собою рахунок для фізичної особи, який відкривається і ведеться центральним банком [2, с.129].

Цифрова валюта Центрального банку (CBDC), або національна цифрова валюта, є просто цифровою формою фіатної валюти країни. Замість того, щоб друкувати паперові купюри і карбувати монети, центральний банк випускає електронні токени, вартість яких підкріплена повною вірою і кредитом уряду. Правда, депозити, що зберігаються в комерційних банках сьогодні, вже є цифровими і можуть переміщатися в електронному вигляді за допомогою кредитних і дебетових карток і мобільних платіжних додатків [3].

М. Живко переконаний, що в контексті сучасних глобальних трансформацій світового господарства, що супроводжуються посиленням цифровізації, геоекономічної фрагментації та переосмисленням ролі держави у забезпеченні економічної безпеки, дедалі більшої уваги набуває проблема впровадження цифрових валют центральних банків (ЦВЦБ). Упродовж останнього десятиліття спостерігається прискорене розгортання національних проєктів з розробки та тестування ЦВЦБ у провідних країнах світу – від e-CNY у Китаї, e-Krona у Швеції до Sand Dollar на Багамських островах. Водночас функціонування цифрових валют виходить за межі суто фінансових інновацій, натомість відображає глибші структурні зрушення у глобальній фінансово-економічній системі, де цифрові гроші поступово стають інструментом державного суверенітету, геоекономічного впливу та технологічної конкурентоспроможності [4, с. 98].

Цифрові валюти центральних банків (CBDC) стають важливим елементом трансформації сучасної фінансової системи, оскільки створюють нові можливості для підвищення ефективності платіжної інфраструктури, розвитку фінансових послуг і забезпечення фінансової стабільності. Їх впровадження сприяє оптимізації розрахункових процесів, зниженню витрат на обслуговування платіжних систем та прискоренню цифровізації економіки.

За даними Національного банку України, станом на 1 жовтня 2024 р. обсяг готівки в обігу становив близько 796,5 млрд грн, тоді як загальний обсяг

безготівкових 100 коштів, що обслуговують розрахунки через банківську систему, перевищував 2,1 трлн грн, тобто був майже втричі більшим [5].

Е-гривня – це електронна форма грошової одиниці України, емітентом якої є Національний банк. Розробка та впровадження е-гривні в Україні сприятиме: еволюції платіжної інфраструктури України; цифровізації економіки; подальшому поширенню безготівкових розрахунків, зменшенню їх вартості; зростанню рівня прозорості розрахунків; підвищенню довіри до національної валюти загалом [6].

Е-гривня є аналогом цифрової валюти центрального банку (CBDC) – третьою формою грошей поряд із готівкою та безготівковими коштами. Вона буде прямим зобов'язанням НБУ, подібно до готівки, але існуватиме виключно у цифровій формі. Особливість е-гривні полягає у можливості програмування операцій, що відкриває нові можливості для управління грошовими потоками [7].

Цифрові валюти центральних банків, зокрема Е-гривня, технологічно базуються на використанні цифрових реєстрів, що забезпечує високий рівень безпеки транзакцій, прозорість обігу та можливість ефективного моніторингу фінансових операцій. Водночас, на відміну від криптовалют, CBDC функціонують у межах державного регулювання та монетарної політики центрального банку, що дозволяє забезпечити контроль за грошовим обігом, мінімізувати ризики тінізації фінансових потоків, відмивання коштів і ухилення від оподаткування. Саме регуляторна визначеність та інтегрованість у національну фінансову систему формують ключову перевагу CBDC порівняно з децентралізованими криптовалютними активами.

Впровадження е-гривні здатне підвищити ефективність платіжної системи України за рахунок прискорення проведення фінансових операцій, зниження транзакційних витрат та розширення доступності фінансових послуг для населення і бізнесу. Використання цифрової валюти центрального банку

сприятиме оптимізації електронних розрахунків, підвищенню ефективності міжбанківських платежів, зміцненню ліквідності банківської системи та формуванню більш швидкої, безпечної й технологічно інтегрованої платіжної інфраструктури.

Цифрова гривня є не лише інноваційним платіжним інструментом, а й важливим елементом зміцнення економічної безпеки та підвищення ефективності грошово-кредитної політики України. Її впровадження розширює можливості Національного банку щодо контролю грошового обігу, моніторингу фінансових потоків і оперативного реагування на макроекономічні виклики. Водночас прозорість та відстежуваність транзакцій сприятимуть детінізації економіки, зниженню корупційних ризиків і підвищенню фінансової інклюзії через інтеграцію е-гривні з державними цифровими сервісами.

Список використаних джерел:

1. Cryptocurrencies and tokens, ECB FXCG update. [Online]. Available: https://www.ecb.europa.eu/paym/groups/pdf/fxcg/2018/20180906/Item_2a__Cryptocurrencies_and_tokens.pdf (дата звернення 11.04.2026).
2. Хуторна М.Е., Запорожець С.В., Ткаченко Ю.П. Цифрові валюти центральних банків: світові тренди та перспективи в Україні. Соціальна економіка. 2021. № 61. С. 123-134.
3. Kumar A., Ney J., Lee E. та ін. National Digital Currencies: The Future of Money? Belfer Center for Science and International Affairs. 2020. URL: <https://www.belfercenter.org/publication/national-digital-currencies-future-money> (дата звернення: 12.04.2026).
4. Живко М.А. Впровадження Е-гривні: перспективи застосування в Е-бізнесі, Е-комерції та боротьби з тіньовою економікою в контексті фрагментації глобальної економіки. Економічний простір. 2025. № 202. С. 97 – 106. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.202.97-106>

5. Готівковий обіг в Україні на 01 жовтня 2024 року. (2024). Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/gotivkoviy-obig-v-ukrayini-na-01-jovtnya-2024-roku>. (дата звернення 13.04.2026).

6. Про е-гривню – цифрові гроші Національного банку. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/payments/e-hryvnia> (дата звернення 14.04.2026).

7. Їжак В. Нацбанк готує цифрову гривню: що відомо про цифрову валюту. Голос. URL: <https://golos.te.ua/naczbank-gotuye-e-gryvnyu-shho-vidomo-pro-czyfrovu-valyutu/> (дата звернення 15.04.2026).

Фесенко О.С.

*старший судовий експерт сектору економічних досліджень відділу
товарознавчих, гемологічних та економічних досліджень
Запорізький науково-дослідний експертно-криміналістичний центр МВС
України, м. Запоріжжя, Україна*

ОКРЕМІ ПИТАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ПРИ ОЦІНЦІ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА

Одним із головних стимулюючих факторів трудової діяльності робітників в Україні є заробітна плата. З одного боку, оплата праці є основним джерелом доходів працівників, адже її величина значною мірою характеризує рівень добробуту всіх членів суспільства. З іншого боку, правильна організація оплати праці зацікавлює працівників підвищувати ефективність виробництва. Тобто, заробітна плата тісно пов'язана з продуктивністю праці, що є одним із основних показників оцінки ефективності роботи підприємства.

Оплата праці в Україні регулюється Конституцією України [1], Законом України «Про оплату праці» [2], Кодексом законів про працю України [3], Податковим кодексом України [4] та низкою інших нормативно-правових актів.

Так, згідно норм статті 1 Закону України «Про оплату праці» та статті 94 Кодексу законів про працю України, заробітна плата – це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу. Розмір заробітної плати залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства, установи, організації і максимальним розміром не обмежується [2, 3].

До структури заробітної плати належить: – основна заробітна плата (встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників та посадових окладів для службовців); – додаткова заробітна плата (включає доплати, надбавки, гарантійні і компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством; премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій); – інші заохочувальні та компенсаційні виплати (до них належать виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами і положеннями, виплати в рамках грантів, компенсаційні та інші грошові і матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства або які провадяться понад встановлені зазначеними актами норми) (стаття 2 Закону України «Про оплату праці» [2]).

Відповідно до вимог статті 24 Закону України «Про оплату праці», заробітна плата виплачується працівникам регулярно в робочі дні у строки, встановлені колективним договором або нормативним актом роботодавця, погодженим з виборним органом первинної профспілкової організації чи іншим уповноваженим на представництво трудовим колективом органом, але не рідше двох разів на місяць через проміжок часу, що не перевищує шістнадцяти календарних днів, та не пізніше семи днів після закінчення періоду, за який здійснюється виплата. При цьому розмір заробітної плати за першу половину місяця повинен бути не менше оплати за фактично відпрацьований час з розрахунку тарифної ставки (посадового окладу) працівника [2].

Згідно вимог статті 43 Конституції України, кожен має право на належні, безпечні і здорові умови праці, на заробітну плату, не нижчу від визначеної законом [1].

Одним із найчастіших запитань які ставляться на вирішення судової економічної експертизи є документальне підтвердження нарахування та отримання (виплати) заробітної плати конкретним працівником підприємства.

Відсутність на підприємстві належного контролю за оформленням та обліком документів із заробітної плати, дає можливість нечесним працівникам бухгалтерії розкратити грошові кошти. Так, є випадки, коли працівники бухгалтерії, розподіляючи грошові кошти із заробітної плати робітників, самостійно на власний розсуд роблять коригування, та шляхом заниження заробітної плати інших працівників, направляють залишки собі, на свій картковий рахунок чи рахунок своїх подільників.

У такий спосіб, внесення завідомо неправдивих даних відповідальними особами бухгалтерії до відомостей в банк на перерахування заробітної плати на карткові рахунки працівників, призводить до безпідставного перерахування заробітної плати одному працівнику (якому вона не належить) та до недоотримання заробітної плати другим працівником.

При проведенні судової економічної експертизи та вирішенні питань щодо нарахування та виплати заробітної плати, судовий експерт використовує методи документальної перевірки (перевірка документів за формою та змістом, арифметична перевірка та нормативна перевірка), зіставлення (контрольне звірення), узагальнення результатів експертизи та досліджує наступні документи: колективний договір підприємства, накази про прийом на роботу, накази про премії, накази про відпустки, таблиць обліку використання робочого часу, штатний розпис, розрахунково-платіжні відомості, розрахункові листи працівників.

У першу чергу, судовий експерт досліджує колективний договір (для визначення форми і системи оплати праці, умов запровадження та розмірів надбавок, доплат, премій, винагород, строків виплати заробітної плати на підприємстві), потім, звіряє дані, відображені у таблиці обліку використання робочого часу з даними, зазначеними у наказах про преміювання, у розрахунково-платіжних відомостях та оборотно-сальдових відомостях по субрахункам № 661 «Розрахунки за заробітною платою», № 301 «Готівка в

національній валюті». Тим самим, експерт-економіст перевіряє правильність нарахування заробітної плати, утримань з неї та суми заробітної плати що підлягає виплаті.

Також, експерт-економіст обов'язково повинен дослідити та звірити дані, відображені по працівникам у розрахунково-платіжних відомостях з даними, зазначеними у відомостях в банк на зарахування (виплату) заробітної плати на карткові рахунки працівників.

Варто зазначити, що основним документом, який підтверджує отримання (виплату) заробітної плати конкретним працівником підприємства є рух коштів по картковому рахунку даного працівника, який повинен бути наданий на дослідження експерту в обов'язковому порядку. Завдяки руху коштів по картковому рахунку працівника, експерт-економіст зможе зазначити у своєму висновку суму виплаченої заробітної плати, зайво виплаченої заробітної плати, суму недоотриманої працівником заробітної плати.

Документальним підтвердженням отримання заробітної плати конкретним працівником підприємства є рух коштів по картковому рахунку даного працівника, який повинен бути наданий на дослідження експерту в обов'язковому порядку.

Таким чином, для вирішення питань, щодо документального підтвердження нарахування та виплати заробітної плати, на дослідження експерту-економісту необхідно надати: колективний договір підприємства, накази про прийом на роботу, накази про премії, накази про відпустки, табель обліку використання робочого часу, штатний розпис, розрахунково-платіжні відомості, розрахункові листи працівників, оборотно-сальдові відомості по субрахункам № 661 «Розрахунки за заробітною платою», № 301 «Готівка в національній валюті», відомості в банк на перерахування заробітної плати на карткові рахунки працівників (перелік документів не є вичерпним).

Список використаних джерел

1. Конституція України від 28.06.1996. Дата оновлення: 21.02.2019.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#n4303>
2. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР. Дата оновлення: 01.01.2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр>
3. Кодекс законів про працю України: Закон від 10.12.1971 р. № 322VIII. Дата оновлення: 25.09.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/32208> (дата звернення: 23.10.2019).
4. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 р. № 2755VI. Дата оновлення: 20.10.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/275517#n8575>

Фостяк І. В.

*здобувач наукового ступеня доктора філософії
Львівський торговельно-економічний університет
м. Львів, Україна*

РЕАЛІЗАЦІЯ ЗАСАД СТАЛОГО РОЗВИТКУ В ДІЯЛЬНОСТІ НЕБАНКІВСЬКИХ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ

В умовах глобальних викликів сучасності актуалізувалася прикладна спрямованість концепції сталого розвитку як однієї з ключових парадигм функціонування фінансової екосистеми. Важливу роль у формуванні фінансової стабільності держави, забезпеченні доступу населення та бізнесу до фінансових ресурсів, диверсифікації ризиків, а також у стимулюванні інвестиційної активності відіграють небанківські фінансові установи (НФУ).

Глобальні екологічні та соціальні виклики, такі як зміна клімату, соціальна нерівність, енергетична криза та необхідність відповідального управління ресурсами, зумовили потребу трансформації підходів відповідно до ESG-принципів у діяльності небанківських фінансових установ як стратегічної основи для вирішення сучасних викликів.

Екологічні, соціальні та управлінські аспекти є актуальною концепцією для небанківських фінансових установ як нефінансовий орієнтир для оцінки ефективності їх діяльності. ESG включає набір практик, що зосереджені на екологічних, соціальних та управлінських аспектах, головною метою яких є досягнення цілей сталого розвитку. Впровадження ESG у небанківських фінансових установах слід розглядати не лише як зусилля щодо дотримання нормативних вимог, але й як стратегічний імператив, що сприяє етиці та фінансовій стійкості.

Сталий розвиток тісно пов'язаний з фінансовою інклюзією, ефективністю

та економічним зростанням. Одним із основних факторів впровадження ESG-критеріїв небанківськими фінансовими установами є зростаючий попит з боку інвесторів щодо реалізації можливостей, які відповідають їхнім цінностям та позитивно впливають на суспільство та навколишнє середовище. Інвестиції, що відповідають ESG-критеріям, вважаються такими, що зменшують ризики та забезпечують довгострокову стійкість. Необхідно відзначити, що НФУ, які пропонують стійкі фінансові рішення та інтегрують ESG-принципи у власні бізнес-стратегії отримують конкурентні переваги, оскільки в умовах сьогодення посилюється інтерес споживачів до таких послуг та продуктів. Їх реалізація сприяє підвищенню довіри клієнтів, інвесторів та громадськості й дозволяє НФУ розвивати позитивну репутацію.

Досягнення в технологіях полегшило НФУ впровадження критеріїв ESG у їх діяльність. Інструменти та платформи, що надають дані та аналітику ESG, дозволяють кредиторам точніше оцінювати ефективність потенційних інвестицій. Ці технологічні інновації сприяють інтеграції принципів ESG, роблячи цей процес більш доступним та керованим у НФУ. Використання цифрових технологій, таких як великі дані, блокчейн та штучний інтелект, може відігравати значну роль у підвищенні показників ESG НФУ. Ці технології не лише забезпечують більшу ефективність та прозорість звітності ESG, але й дозволяють фінансовим установам швидше адаптуватися до змін у нормативних актах та потребах ринку, ефективніше керувати даними ESG, підвищувати точність аналізу та зменшувати існуючі ризики.

Програми ESG-інновацій, що впроваджуються в НФУ, зосереджені на інтеграції принципів сталого розвитку в операції, продукти та послуги й спрямовані на те, щоб дані аспекти стали важливою їх частиною.

М. R. Riswanda систематизував основні програми ESG-інновацій у небанківських фінансових установах [1].

1. Зелене фінансування, яке спрямоване на підтримку проєктів екологічної

стійкості, пов'язаних з відновлюваною енергетикою, енергоефективністю, управлінням відходами через надання "зелених" кредитів компаніям, які інвестують у "зелені" технології. Це дозволить знизити вуглецевий слід та забезпечити підтримку сталої економіки.

2. Інвестиційні продукти на основі ESG, такі як зелені облігації або фонди ESG дозволяють інвесторам робити свій внесок у підтримку цілей сталого розвитку та підвищити прозорість на ринку капіталів.

3. Програма корпоративної соціальної відповідальності – спрямована на підвищення добробуту громади за допомогою соціальних програм, включаючи ініціативи з економічного розширення можливостей громади та фінансової грамотності. Передбачає навчання для вразливих груп населення та підтримку мікропідприємництва, забезпечує зміцнення довіри громадськості до НФУ.

В даному контексті варто зазначити, що НФУ можуть мати подвійний вплив на канали, через які фінансова інклюзія впливає на економічні показники. З одного боку, НФУ можуть доповнювати або замінювати традиційні банківські установи, розширюючи охоплення доступних та інноваційних фінансових послуг, особливо для малозабезпечених та маргіналізованих верств населення. Пропонуючи різноманітні заощадження, кредитні та інвестиційні продукти – часто з більшою гнучкістю та нижчими бар'єрами входу, НФУ можуть забезпечувати розвиток більш інклюзивних фінансових екосистем, підвищувати ефективність розподілу капіталу, тим самим сприяючи ширшій економічній активності та зростанню. З іншого боку, сектор НФУ часто характеризується обмеженим регуляторним наглядом, високим ступенем фінансової взаємозалежності, більш високими показниками левериджу, невідповідністю термінів залучення й погашення, непрозорістю фінансової звітності, залежністю від материнських структур. Такі негативні явища можуть створювати системні вразливості, які спричиняють ризики та загрози фінансовій стабільності, що може підірвати досягнення у сфері фінансової інклюзії, збільшуючи вплив

ринкових потрясінь та інституційних збоїв на фінансово вразливі групи [2].

4. Прозорість та звітність ESG – спрямована на підвищення довіри у споживачів послуг та вимагає формування стандартизованих звітів про показники ESG.

Щоб оптимізувати переваги програм ESG НФУ повинні приділяти увагу всім трьом напрямам ESG, які стали ключовим елементом у глобальному бізнес-ландшафті. Для небанківських фінансових установ застосування принципів ESG сприятиме підвищенню їх операційної ефективності, ринкової оцінки, покращенню ділової репутації та залученню інвесторів.

Європейське регулювання ESG базується на засадах:

- EU Taxonomy Regulation (2020/852) єдина класифікаційна система (таксономія), що чітко визначає, яка економічна діяльність є екологічно сталою;
- SFDR (Sustainable Finance Disclosure Regulation) – регламент, що зобов'язує фінансових посередників (зокрема страховиків та інвестиційні фонди) розкривати інформацію про те, як вони інтегрують ESG-ризики у інвестиційні рішення;
- CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) – директива, яка значно розширила коло компаній (включно з великими фінансовими установами), зобов'язаних подавати завірену аудиторами нефінансову звітність [3].

Національний банк України як мегарегулятор активно адаптує українське законодавство до стандартів Європейського Союзу (зокрема, директив CSRD та SFDR).

Список використаних джерел

1. Riswanda M. R. Supporting sustainability and social responsibility through the implementation of ESG principles in non-bank financial institutions. *Clean and Sustainability Business*. 2025. Vol 01(1). DOI: <https://doi.org/10.70764/gdpu->

csb.2025.1(1)-01.

2. Isayev M. Financial inclusion and economic growth: The role of non-bank financial intermediation. *International Review of Economics and Finance*. 2026. Vol. 105. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.104829>.

3. Questions and answers on the Sustainable Finance Disclosure Regulation. European Commission. 2025. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/qanda_25_2737.

Хоменко Л. М.

*к.е.н., доцент кафедри обліку і фінансів, Кременчуцький національний
університет імені Михайла Остроградського, м. Кременчук, Україна*

Ненько Б. Є.

*студент, Кременчуцький національний університет
імені Михайла Остроградського, м. Кременчук, Україна*

АНАЛІТИЧНИЙ ОГЛЯД БІРЖОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ

Український фондовий ринок залишається одним із найменш розвинених у регіоні, маючи низьку ліквідність та домінування державного боргу. Його розвиток циклічний, пов'язаний з макроекономічною стабільністю та політичними змінами [1]. Вторгнення Росії посилює виклики, спричинивши регуляторні обмеження та замороживши більшість операцій з корпоративними цінними паперами [2].

Сучасна інфраструктура вітчизняного ринку капіталу представлена НКЦПФР як єдиним регулятором, фондовими біржами (зокрема АТ «Фондова біржа ПФТС»), Центральним депозитарієм, а також професійними учасниками – брокерами, дилерами та компаніями з управління активами. Спектр фінансових інструментів охоплює акції, корпоративні й державні облігації, інвестиційні сертифікати та деривативи, обіг яких наразі є обмеженим. У структурі торгів критично домінують облігації внутрішньої державної позики (ОВДП), які виконують ключову функцію фінансування дефіциту державного бюджету та мобілізації інвестиційних ресурсів в умовах воєнного стану [3].

Низька ліквідність корпоративних цінних паперів — хронічна проблема, що обмежує залучення капіталу. Причини: відсутність довіри інвесторів, недосконалість законодавства щодо захисту міноритарних акціонерів, мало

якісних емітентів та нерозвинена інфраструктура. Іноземні інвестори вважають ринок високоризиковим через геополітику, корупцію та нестабільність правової системи [4].

Вітчизняний ринок капіталу володіє значним потенціалом для зростання, передусім у період повоєнного відновлення національної економіки. Основними драйверами цього процесу мають стати масштабні програми відбудови, прозора приватизація державного майна та загальна активізація корпоративного сектору. Поглиблення інтеграції у європейський фінансовий простір і гармонізація національного законодавства з ключовими директивами ЄС (зокрема MiFID II та EMIR) дозволять суттєво підвищити прозорість ринку та його привабливість для іноземних інституційних інвесторів [6]. Водночас упровадження новітніх фінансових технологій, таких як блокчейн та краудфандингові платформи, здатне залучити широке коло роздрібних інвесторів і забезпечити вищу доступність ринкових інструментів [5].

Поточна стратегія НКЦПФР орієнтована на забезпечення надійного захисту прав інвесторів, підвищення інформаційної прозорості ринку та модернізацію його інфраструктури. Це передбачає системне вдосконалення правових норм у сфері протидії ринковим маніпуляціям, інсайдерській торгівлі, а також покращення стандартів корпоративного управління [6]. Проте реальна ефективність зазначених регуляторних ініціатив наразі стримується слабкою правозастосовною практикою та обмеженою інституційною спроможністю вітчизняної судової та контролюючої систем.

Роль бірж потребує посилення. Більшість угод з корпоративними паперами відбувається позабіржово, знижуючи прозорість та ліквідність. Розвиток технологій та стимулювання біржових торгів є ключовим для покращення [7].

Таблиця нижче ілюструє ключові показники та динаміку українського фондового ринку за останні роки.

Згідно з даними таблиці, обсяги торгів акціями залишаються дуже низькими, особливо після повномасштабного вторгнення у 2022 році, в той час як обсяги торгів ОВДП суттєво зросли, відображаючи ключову роль цього інструменту в умовах війни. Капіталізація ринку акцій також зазнала спаду і демонструє повільне відновлення. Кількість лістингових компаній поступово скорочується, що є негативним сигналом щодо активності корпоративного сектору на публічному ринку.

Таблиця 1.

Динаміка ключових показників та інструментальної структури біржового ринку України **2020–2023рр.**

Рік	Капіталізація ринку акцій (млрд грн)	Обсяг торгів акціями (млрд грн)	Обсяг торгів ОВДП (млрд грн)	Кількість лістингових компаній (од.)	Індекс ПФТС (на кінець року)
2022	145.8	1.2	987.5	87	378.1
2023	168.9	2.5	1150.1	85	420.5
2024	178.4	3.7	1240.6	82	438.9
Серпень 2025	186.2	4.3	1315.8	80	452.6

Джерело: розрахунки на основі даних НКЦПФР та фондових бірж України [8]

Стрімке зростання обсягів торгів ОВДП (з 987,5 млрд грн у 2022 році до 1315,8 млрд грн станом на кінець літа 2025 року) зумовлене не лише фінансовими потребами держави, а й системною цифровізацією ринку. Інтеграція державних облігацій у роздрібні цифрові платформи та мобільні застосунки (зокрема «Дія» та банківські сервіси) дозволила залучити масового приватного інвестора, що частково компенсувало відтік іноземного капіталу. Водночас індекс ПФТС продемонстрував зростання з 378,1 до 452,6 пункту, що, однак, відображає радше інфляційні процеси та технічну переоцінку обмеженого

кола ліквідних активів, аніж реальне ринкове піднесення корпоративного сектору. Скорочення кількості лістингових компаній до 80 одиниць підтверджує тенденцію делистингу та небажання підприємств нести додаткові витрати на публічність за відсутності реального припливу капіталу через біржові канали.

Підсумовуючи, український біржовий ринок знаходиться на критичному етапі свого розвитку. Потреба у залученні інвестицій для повоєнного відновлення країни може стати рушійною силою для його трансформації. Для цього необхідно створити надійне правове середовище, посилити захист прав інвесторів, запровадити ефективні механізми примусу до виконання зобов'язань, підвищити прозорість корпоративного управління та розвинути сучасну інфраструктуру, а також активно працювати над залученням як внутрішніх, так і зовнішніх інвесторів, пропонуючи їм цікаві та безпечні інструменти для інвестування. Успішне відновлення країни значною мірою залежатиме від здатності фондового ринку ефективно мобілізувати капітал та перерозподіляти його на користь найбільш перспективних галузей економіки.

Список використаних джерел

1. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. Звіт про стан функціонування ринків капіталу та організованих товарних ринків України у 2023 році. Київ : НКЦПФР, 2023. 158 с.
2. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. Київ : НБУ, 2022. 74 с.
3. Міністерство фінансів України. Інформація про державний борг. 2023. URL: <https://www.mof.gov.ua/uk/state-debt> (дата звернення: 23.05.2026).
4. European Bank for Reconstruction and Development. Ukraine Economic Outlook. London : EBRD, 2023. 32 p.
5. Асоціація «Українські фондові торговці». Аналітичний огляд фондового ринку України. Київ : АУФТ, 2022. 68 с.

6. Про ринки капіталу та організовані товарні ринки : Закон України від 23.02.2006 № 3480-IV : станом на 01.01.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15> (дата звернення: 23.05.2026).
7. Акціонерне товариство «Фондова біржа ПФТС». Статистичні дані торгів. URL: <https://pfts.ua> (дата звернення: 25.05.2026).
8. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. Зведені дані про діяльність ринків капіталу за 2020–2023 роки. Київ : НКЦПФР, 2024. 45 с.

Хомула А. С.,

здобувач вищої освіти

Науковий керівник – Кононенко Л.В.

Херсонський державний аграрно-економічний університет, м.Херсон

РОЛЬ МАРКЕТПЛЕЙСІВ У ФОРМУВАННІ НОВИХ МОДЕЛЕЙ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ ДЛЯ МАЛОГО БІЗНЕСУ

Сучасні глобалізаційні процеси та стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій докорінно трансформують архітектуру світової економічної системи, змінюючи традиційні підходи до організації зовнішньоекономічної діяльності. В умовах посткризового відновлення, посилення геополітичної нестабільності та суттєвого обмеження місткості внутрішніх споживчих ринків особливої ваги набуває диверсифікація каналів збуту для вітчизняних суб'єктів господарювання. Найбільш вразливим сектором економіки за таких обставин залишається малий та середній бізнес, який зазвичай не володіє масштабними капіталовкладеннями для подолання класичних бар'єрів інтернаціоналізації. Традиційні моделі виходу на зовнішні ринки вимагають від малих підприємств значних фінансових ресурсів для проходження митних процедур, організації міжнародної логістики, проведення маркетингових кампаній за кордоном та забезпечення правового супроводу угод. Проте поява та масштабування глобальних електронних платформ і маркетплейсів відкрили принципово нові можливості для нівелювання цих перешкод, дозволяючи навіть мікропідприємствам ставати повноцінними учасниками транскордонної електронної комерції. Глобальний ринок електронної торгівлі демонструє стрімке зростання, і його обсяги у найближчі роки перевищуватимуть трильйони доларів, що підтверджує незворотність

цифрової трансформації комерційних процесів. У цьому контексті дослідження ролі маркетплейсів як каталізатора та інфраструктурного базису для формування нових моделей міжнародної торгівлі є надзвичайно актуальним науково-практичним завданням.

Мета дослідження полягає у глибокому теоретико-методологічному обґрунтуванні та аналітичному дослідженні трансформаційного впливу міжнародних електронних маркетплейсів на формування інноваційних моделей транскордонної торгівлі, які оптимізують вихід суб'єктів малого бізнесу на глобальні ринки та підвищують їхню конкурентоспроможність.

Методологічну основу дослідження становлять фундаментальні положення сучасної економічної теорії, теорії міжнародної торгівлі та цифрової економіки. Для досягнення поставленої мети у роботі застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, зокрема: метод системно-структурного аналізу – для вивчення архітектури сучасних електронних платформ; порівняльний аналіз – для зіставлення традиційних моделей експорту та новітніх цифрових бізнес-моделей; метод теоретичного узагальнення – для формулювання категоріального апарату та підсумкових висновків щодо інтернаціоналізації дрібного підприємництва через призму екосистемного підходу платформної економіки [2; 4].

Цифровізація світової торгівлі призвела до виникнення явища, яке у сучасній науковій літературі класифікується як платформний капіталізм або екосистемна модель бізнесу [4; 5]. Електронні маркетплейси, такі як Amazon, eBay, Etsy, AliExpress, перетворилися зі звичайних посередницьких вебсайтів на надпотужні інфраструктурні інститути, які координують взаємодію між мільйонами продавців та покупців по всьому світу [5]. Вони кардинально знижують рівень так званих трансакційних витрат, які раніше ставали головною причиною відмови малого бізнесу від спроб експортувати свою продукцію. Дослідження показують, що цифрова пов'язаність дозволяє суттєво зменшити як

постійні, так і змінні витрати, що безпосередньо стимулює приплив нових малих гравців до структури міжнародних торговельних потоків. Перевага маркетплейсу для малого бізнесу полягає у наданні готового експортного інструментарію «під ключ», куди інтегровано системи транскордонних розрахунків, автоматизовані маркетингові алгоритми просування, інструменти аналізу поведінки споживачів та розвинену мережу логістичного супроводу. Завдяки цьому мала компанія отримує можливість зосередитися виключно на виробничому процесі та контролі якості продукту, делегувавши операційні ризики зовнішньоекономічної діяльності безпосередньо самій платформі.

Основні переваги та стримувальні фактори використання глобальних маркетплейсів для малого бізнесу систематизовано у таблиці 1.

Таблиця 1

Переваги та виклики використання маркетплейсів малим бізнесом

Переваги для малого бізнесу	Стримувальні виклики та ризики
Низький фінансовий бар'єр входу на ринок	Високий рівень внутрішньої конкуренції
Готова платіжна та логістична інфраструктура	Жорстка залежність від правил і комісій платформи
Довіра іноземних покупців до бренду маркетплейсу	Складність адміністрування та митного оформлення

Ефективне використання зазначених моделей дозволяє малому бізнесу диверсифікувати ризики, залучати валютні надходження в національну економіку та гнучко реагувати на коливання світового попиту [3; 5].

Аналізуючи трансформацію торговельних моделей, слід виділити дві ключові новітні конфігурації, що стали доступними завдяки маркетплейсам. Першою є модель фулфілменту за підтримки платформи, яскравим прикладом якої є концепція Fulfillment by Amazon. У межах цієї моделі мале підприємство повністю звільняється від необхідності побудови власної міжнародної логістичної мережі, оренди складських приміщень за кордоном чи укладання договорів із локальними операторами доставки у країні покупця. Товар

відвантажується на консолідований склад маркетплейсу, після чого платформа бере на себе зобов'язання з пакування, митного супроводу, доставки кінцевому клієнту та обробки повернень.

Другою інноваційною моделлю є модель прямого нішевого мікроекспорту, яка найчіткіше простежується на платформах на кшталт Etsy або eBay. Ця модель орієнтована на мікропідприємців, виробників унікальної, дизайнерської чи крафтової продукції.

Незважаючи на очевидні переваги, функціонування малого бізнесу в межах глобальних маркетплейсів супроводжується низкою суттєвих викликів та ендогенних ризиків. По-перше, малі підприємства потрапляють у стан жорсткої асиметричної залежності від правил, політик та алгоритмів ранжування конкретної платформи. Раптова зміна умов комісійної винагороди, оновлення пошукових алгоритмів штучного інтелекту або блокування облікового запису через формальні скарги конкурентів можуть миттєво зупинити експортну діяльність підприємства. По-друге, рівень внутрішньої конкуренції на таких майданчиках є надвисоким, оскільки на одній віртуальній вітрині сусідствують товари з усього світу, що змушує малий бізнес вести постійну цінову боротьбу або суттєво інвестувати у внутрішню рекламу платформи для збереження видимості продукту. По-третє, залишаються невирішеними проблеми транскордонного податкового адміністрування та митного оформлення малих посилок, що вимагає гармонізації міжнародного та національного законодавства. Сучасні дослідження підтверджують, що для повноцінного використання переваг цифрової торгівлі необхідна активна міжнародна співпраця, сумісність регуляторних режимів та розвиток цифрової інфраструктури, що дозволить знизити регуляторне навантаження на малих експортерів [1; 4].

Для України розвиток експорту через міжнародні маркетплейси має стратегічне загальнодержавне значення в контексті підтримання економічної стійкості, стабілізації платіжного балансу та забезпечення регулярних валютних

надходжень. Державні ініціативи, зокрема в межах проєктів цифровізації, мають бути спрямовані на навчання підприємців основам роботи на іноземних платформах, спрощення процедур валютного контролю для мікроекспорту та укладення угод про зниження тарифів на міжнародні поштові відправлення. Тільки за умови синергії між інфраструктурними можливостями глобальних платформ, гнучкістю малого бізнесу та проактивною регуляторною підтримкою держави можливо сформувати стійку модель національного цифрового експорту, яка забезпечить довгострокову конкурентоспроможність українського підприємництва у глобальному кіберпросторі.

Підсумовуючи результати дослідження, можна констатувати, що міжнародні маркетплейси виконують роль головного архітектора та інфраструктурного інтегратора нових моделей транскордонної торгівлі для малого бізнесу. Вони кардинально змінюють класичне уявлення про масштаби підприємства як провідну конкурентну перевагу, надаючи малим гравцям рівний доступ до глобальної аудиторії та високотехнологічних логістичних рішень. Сформовані моделі фулфілменту та нішевого мікроекспорту дозволяють малому бізнесу ефективно інтернаціоналізувати діяльність із мінімальними початковими інвестиціями. Перспективи подальших наукових розвідок у цьому напрямі полягають у детальному дослідженні впливу технологій штучного інтелекту на персоналізацію продажів у межах маркетплейсів та розробці прикладних рекомендацій щодо адаптації вітчизняного законодавства до стандартів цифрового ринку Європейського Союзу.

Список використаних джерел:

1. Жалдак Г. П., Гудзовська С. О. Перспективи міжнародних маркетплейсів для українського бізнесу // Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції. Київ: КПП

- ім. Ігоря Сікорського, 2025. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/329155> (дата звернення: 10.06.2026).
2. Жосан, Г., & Кириченко, Н. (2023). Оцінка рівня цифровізації підприємств у херсонській області. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, (16), 119-127. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.16>
3. Іпполітова, І. (2023). Перспективи розвитку електронної торгівлі в Україні в умовах цифровізації економіки. *Економіка та суспільство*, (47). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-18>
4. Сакун, А. (2026). Фінансова звітність підприємців в умовах платформної економіки: імплементація міжнародного досвіду в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, (27), 85-93. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2026.27.9>
5. Тюріна, Д., Гуня, С. (2025). Маркетплейс як сегмент ринку електронної торгівлі. *Економіка та суспільство*, (77). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-92>

Цвілий С.М.

к.е.н., доцент кафедри туристичного, готельного та ресторанного

бізнесу

Національний університет «Запорізька політехніка»

м. Запоріжжя, Україна

ІНКЛЮЗИВНИЙ ТУРИЗМ ЯК ДРАЙВЕР РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА

Мета перерозподілу доходів та ліквідації бідності за рахунок бізнесу, пошук життєздатної бізнес-верифікації корпоративної соціальної відповідальності, які стали предметом обговорення у 2000-х роках, стали відправною точкою розвитку поняття інклюзивного бізнесу в науці [1]. У 2010-х роках інклюзивне зростання перетворилося на самостійну концепцію розвитку. У подальшому розвиток терміну «інклюзивний бізнес» зосередився на тому, що діяльність, що сприяє інклюзивності, повинна включатися в основний бізнес і бути життєздатною з комерційної точки зору. Одночасно з цим, благодійна діяльність не трансформує бізнес в інклюзивний. Сьогодні інклюзивний бізнес сприймається як економічна діяльність, спрямована на розширення можливості для спільного процвітання, особливо для тих, хто стикається з бар'єрами на шляху зростання добробуту.

У більшості визначень наголошується, що інклюзивний бізнес включає людей та (або) групи з низьким рівнем доходу або перебувають у скрутному становищі у ланцюжку створення цінності [4]. Серед характеристик інклюзивної економіки прийнято виділяти справедливість, співучасть, стійке зростання та стабільність. Очевидно, що ці характеристики мають подібні риси до параметрів шерингу, розвиток якого спостерігається у багатьох секторах економіки. У 2010 році відділ ООН по приватному сектору характеризував інклюзивні бізнес-

моделі як такі, що включають бідних з боку попиту як клієнтів і замовників, а з боку пропозиції – як співробітників, виробників та власників бізнесу на різних етапах ланцюжка створення вартості, тобто як моделі, що розкривають взаємодію між бізнесом та бідними верствами населення для взаємної вигоди [5]. Азіатський банк розвитку дав визначення: «Інклюзивний бізнес – це суб'єкт підприємництва, який генерує вплив на розвиток шляхом підвищення доступності товарів для започаткування піраміди населення (людей з низьким рівнем доходів); або забезпечення доходів та можливості працевлаштування для людей з низьким доходом і виробників, постачальників, дистриб'юторів, роботодавців, працівників» [2]. Для реалізації інклюзивного бізнесу на базі концепції розширення можливостей споживачів необхідні умови: вільний доступ до інформації, інклюзія, співучасть, прозорість і звітність, можливість самоорганізації і прояви ініціативи. По суті, це принципи реалізації інклюзивного бізнесу з використанням сучасних цифрових методів [3].

Суспільство диктує доцільність особливої уваги соціальному підприємництву, яке має на увазі реалізацію різних засобів підприємницької діяльності (стартапів) для розробки, фінансування та вирішення соціально-культурних проблем. Так, головною причиною активного розвитку соціального підприємництва стала активізація діяльності некомерційних організацій, поява нових засобів зв'язку. Уявлення про соціальне підприємництво еволюціонує протягом десятиліть, паралельно з розвитком самої сфери діяльності. Законодавче регулювання такого важливого соціально-економічного спрямування у світі створює можливість для громадян одержувати доступні товари та послуги, спрощує пошук роботи, для держави – вирішувати такі важливі проблеми, як підвищення рівня зайнятості інвалідів, випускників дитячих будинків та пенсіонерів, отримання цими категоріями населення необхідних товарів та послуг. Лідерами у сфері розвитку соціального підприємництва є Великобританія, США, Італія, Словенія, країни Скандинавії,

Корея, Малайзія, Індія, Бангладеш, а також деякі країни Африки. Причому правовий статус соціальних підприємців у світі дуже відрізняється: від повної відсутності визнання до створення унікальних корпоративних форм.

Прогресивні компанії у всьому світі намагаються слідувати сучасним трендам, приділяючи особливу увагу іміджу бізнесу. У цьому виділяється особлива та актуальна тенденція – забезпечення інклюзивності. Важливо відзначити, що у світі термін «інклюзивність» використовують по відношенню до різних меншин: до людей з обмеженими можливостями фізичного або ментального здоров'я. Для їх включення до різних соціальних процесів створюються спеціальні умови. Йдеться про різні галузі: освіту, бізнес, інфраструктуру та інші. В останні роки поняття почало розширюватися: з'явилася концепція гендерної, расової, етнічної інклюзивності. Гендер, колір шкіри або особливості здоров'я не можуть стати причиною відмови в наймі чи просуванні в інклюзивній компанії, у тому числі в туризмі. Концепція має на увазі рівні можливості побудови кар'єри для всіх співробітників: на перше місце у фірмах ставиться ефективність працівника.

Інклюзія розширює змоги підприємців в туризмі. Культура різноманітності та інклюзії в туристичних компаніях включає врахування потреб та особливостей різної аудиторії, надання рівних і справедливих нагод, створення доступного та комфортного середовища та онлайн-інфраструктури для компанії та для клієнтів.

У вузькому розумінні інклюзивний порядок денний адресований лише людям з різними формами інвалідності, але насправді до цільової аудиторії інклюзивних ініціатив відносять ширший сегмент аудиторії. Такі практики поширюються на тих, хто розмовляє іншою мовою та має іншу, відмінну від поширеного в даному соціумі культурний, освітній та професійний досвід. Інклюзія зачіпає вагітних, дітей, людей похилого віку, ветеранів воєн, мігрантів, людей з різною етнічною, релігійною, національною приналежністю, бездомних,

та людей, які з якихось причин тимчасово опинилися в уразливих або маломобільних групах. Часто в побутовому та соціальному житті людей з інвалідністю супроводжує хтось із родичів чи фахівців – тим самим групи з потребою в інклюзивному середовищі значно розширюються. Люди з уразливих груп виявляються неврахованими у комунікаціях, стикаються з дискримінацією при обслуговуванні чи прийомі на роботу, з фізичними обмеженнями на вулицях і в магазинах, з труднощами при використанні сайтів та мобільних додатків. Через ігнорування особливостей цих людей значна частина аудиторії щодня виявляється у ситуації обмеження дій та можливостей, що відбивається на їх споживчій поведінці і впливає на економіку. Очевидно, що інклюзивне підприємництво в туризмі вже виходить за межі володіння бізнесом. Воно приносить користь усім задіяним суб'єктам, сприяючи фундаментальному розумінню бізнесу. В основі інклюзивного підприємництва в туризмі мають лежати такі цінності, як рівність, різноманітність, справедливість, толерантність, взаємоповага, взаємодопомога. Фірми в туризмі, що реалізують інклюзивну політику, ґрунтовану на цих цінностях, удосконалюють свою корпоративну культуру, зміцнюють морально-психологічний клімат у колективі.

Одним з факторів, що вигідно відрізняють інклюзивний підхід до організації туристичного бізнесу є те, що люди з інвалідністю є більш мотивованими співробітниками, що зумовлено тим, що їм складніше працевлаштуватися, а робота дає їм можливість реалізовувати себе. Бізнес, реалізуючи різноманітність трудових кадрів, отримує ідеї для інновацій, підвищує якість бізнес-рішень.

Соціальний захист інвалідів – система гарантованих державою економічних, правових заходів та заходів соціальної підтримки, які забезпечують інвалідам умови для подолання, заміщення (компенсації) обмежень життєдіяльності та спрямованих на створення ним рівних з іншими громадянами можливостей участі у житті суспільства. Інвалідам повинні

надаватись гарантії трудової зайнятості шляхом проведення наступних спеціальних заходів, що сприяють підвищенню їхньої конкурентоспроможності на ринку праці: встановлення в туристичних організаціях незалежно від організаційно-правових форм та форм власності квоти для прийому на роботу інвалідів та мінімальної кількості спеціальних робочих місць для інвалідів; стимулювання створення компаніями додаткових робочих місць (у тому числі спеціальних) для працевлаштування інвалідів; створення умов для підприємницької діяльності інвалідів. Спеціальні робочі місця для працевлаштування інвалідів – робочі місця, що потребують додаткових заходів щодо організації праці, включаючи адаптацію основного та допоміжного обладнання, додаткового оснащення та забезпечення технічними пристосуваннями з урахуванням індивідуальних можливостей інвалідів.

Зараз активно розвивається інклюзивна практика найму у різних сферах бізнесу. Персонал з обмеженими фізичними можливостями хоче приносити користь суспільству, мати професійний розвиток та кар'єрне зростання.

До напрямів розвитку інклюзивного підприємництва в туризмі віднесено: розвиток інклюзивного працевлаштування; поширення інклюзивних бізнес-ініціатив; впровадження системи супроводжуваного працевлаштування та адаптації на робочому місці; організацію навчальних тренінгів для працівників інклюзивних підприємств; реалізацію індивідуального підходу до працівників із особливими потребами; реалізацію програм підвищення кваліфікації та перепідготовки соціально незахищених громадян; забезпечення державної фінансової підтримки підприємствам, які ведуть інклюзивну політику.

Більш високого рівня інклюзії туристичного підприємництва можна досягти за допомогою інтеграції інноваційних цифрових платформ у різні аспекти підприємницької діяльності за умови дотримання принципів інклюзивного бізнесу з метою забезпечення рівного доступу та участі заінтересованих осіб.

Список використаних джерел:

1. Журавльова С., Кукліна Т., Цвілий С., Белікова М., Безхлібна А. Аналіз сучасного українського та зарубіжного досвіду діяльності засобів розміщення для організації обслуговування гостей з обмеженими фізичними можливостями. Агросвіт. 2026. №6. С. 71–78. DOI: 10.32702/2306-6792.2026.6.71.
2. Кравченко О., Войтовська А. Інклюзивний туризм : підручник; МОН України, УДПУ. імені Павла Тичини. Умань : ЦП Компринт, 2022. 280 с.
3. Кукліна Т.С., Цвілий С.М., Журавльова С.М. Використання штучного інтелекту в туристичному бізнесі. Вісник ХНТУ. 2025. № 1(92). Ч.2. С. 332 – 337. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2025.1.2.50>.
4. Цвілий С.М., Белікова М.В., Безхлібна А.П., Журавльова С.М., Кукліна Т.С. Перспективні напрямки розвитку інклюзивного туризму в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2026. №4. С. 164–170. DOI: 10.32702/2306-6814.2026.4.164.
5. Цвілий С.М., Кукліна Т.С., Жилко О.В. Організаційні компоненти в управлінні бізнесом вітчизняного туристичного підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 36. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1168>.

Черепеня В.О.

здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня

Аверчева Н. О.

к. е. н., доцент кафедри соціальних та поведінкових наук

Херсонський державний аграрно-економічний університет

м. Кропивницький, Україна

РОЗВИТОК СФЕРИ ПЕРЕРОБКИ ПРОДУКЦІЇ ТВАРИННИЦТВА В УКРАЇНІ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Питання розвитку сфери переробки сільськогосподарської продукції не втрачають актуальності і перебувають у полі уваги наукових досліджень. Науковці Інституту регіональних досліджень імені М.І. Долішнього НАН України виділяють основні причини нерозвиненості галузі переробки, низької якості продукції і рівня конкурентоспроможності харчової продукції [1].

Кирилов Ю.Є., досліджує кластерний підхід для формування ефективного організаційно-економічного механізму розвитку аграрного сектору [2, с. 36-45].

Петренко, В. С., Карнаушенко А.С. акцентують увагу на необхідності впровадження інноваційних проєктів, створення логістичних мереж, вдосконалення переробки і зберігання сільськогосподарської продукції [3, с. 171-174]. Глушков О.А. розглядає різні аспекти формування ланцюгів доданої вартості у сфері переробки продукції тваринництва [4, с. 402-408; 5, с. 31-36].

В умовах війни загострилися організаційні, техніко-технологічні та фінансово-економічні проблеми підприємств переробки продукції тваринництва. Питання кількості і якості сировини поєдналися з технологічними складовими, відбулося поглиблення проблем довоєнного розвитку галузі.

Аналіз статистичних даних свідчить, що галузь зазнала суттєвих втрат, однак підприємства поступово адаптувалися до нових умов господарювання,

забезпечили стабілізацію виробничих процесів та часткове відновлення обсягів переробки. Проте у 2023-2025 рр. сільськогосподарським виробникам досягти довоєнного рівня не вдалося. Показники 2025 р. по м'ясу на 7,8%; по молоку – на 21,3%; по виробництву яєць - на 16,7 % менші, ніж у 2021 р. Є позитивна тенденція до зростання частки сільськогосподарських підприємств у виробництві м'яса, молока та яєць, що сприяє формуванню більш стабільної сировинної бази для переробної промисловості.

У структурі надходження на переробку живої маси сільськогосподарських тварин домінує м'ясо птиці (76,4 %), в той час як скотарство забезпечує 3,6 %, свинарство - 19,9 %.

Особливу увагу слід звернути на проблеми функціонування молочного сектору, де існує значний розрив між обсягами виробництва і промислової переробки продукції. Питома вага надходження на переробні підприємства молока становлять 36,7 % у 2021 р. і 44,5 % у 2024 р. Значне перевищення валового надою молока, порівняно з надходженням на переробку, обумовлено комплексом чинників, основним з яких є перевага у структурі виробництва господарств населення і дрібних фермерських господарств. До основних причин скорочення постачання на переробку молока від господарств населення слід віднести: значну частку натурального виробництва і реалізації надлишків на місцевих ринках; недотримання вимог якості та санітарних стандартів; віддаленість і недостатній рівень технічного забезпечення для транспортування молока до місць переробки; низькі закупівельні ціни переробних підприємств, порівняно з ринковими; наявність тіньового сектору реалізації продукції.

За роки війни промислова переробка м'ясної і молочної продукції зростала, що дозволило підприємствам галузі перевищити за вартісними показниками довоєнний рівень і забезпечити зростання доходності. Крім того, обсяги реалізації за кордон, особливо м'яса і продуктів його переробки, значно збільшились, що свідчить про експортну орієнтованість підприємств (табл. 1).

Галузь переробки продукції тваринництва впевнено інтегрується у світовий ринок продовольства. Обсяги реалізації за межі країни у вартісному вираженні за 2021-2024 рр. збільшився у 5,7 разів, а молочної – на 75,5 %. Співвідношення експорту та імпорту вартості м'ясної продукції у 2024 р. показує значну перевагу експорту – його вартість у 10 разів перевищує показники імпорту.

Таблиця 1.

Реалізація м'ясної і молочної промислової продукції в Україні, млн грн (без ПДВ)

Види продукції	Роки				2024 . у % до 2021 р.
	2021	2022	2023	2024	
Реалізація м'яса та м'ясних продуктів	102045,3	109175,9	149934,3	159593,1	156,4
Реалізовано за межі країни	3598,1	6085,2	16934,0	20595,7	572,4
Реалізація молочних продуктів	63562,3	61059,0	72128,5	89494,3	140,8
Реалізовано за межі країни	4052,2	6334,1	5593,6	7112,7	175,5

Джерело: розраховано авторами за [7].

Основні напрями подальшого розвитку сфери переробки продукції тваринництва пов'язані з модернізацією переробних підприємств на основі впровадження енергоефективних та ресурсозберігаючих технологій; розвитком кооперації на рівні виробництва сировини і співпраці аграрних і переробних підприємств; поглибленням інтеграційних процесів з ЄС, підвищенням стандартів якості та безпечності продукції. Перспективи розвитку галузі пов'язані з активізацією державної підтримки, залученням інвестицій, формуванням ефективних ланцюгів доданої вартості та розширенням експортної орієнтації переробної промисловості України.

Список використаних джерел

1. Переробна промисловість регіонів України: проблеми та перспективи розвитку: монографія; ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України»; наук. редактор д.е.н., проф. С.О. Іщук. Львів, 2020. 341 с.
2. Кирилов Ю.Є. Формування ефективного організаційно-економічного механізму інвестування аграрного сектору економіки України. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2020. № 1. С. 36–45. URL: <http://www.tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/5> (дата звернення 12.05.2026).
3. Петренко, В. С., Карнаушенко А.С. Розвиток фінансування інноваційної діяльності аграрних підприємств Херсонської області. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка* : наук. журнал. 2014. Т. 19, Вип. 1 (1). С. 171-174. URL: <https://ekhsuir.kspu.edu/handle/123456789/7545> (дата звернення 15.05.2026).
4. Глушков О.А. Формування ланцюгів доданої вартості у переробці продукції тваринництва. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2025. Вип. 342(3(1)). С. 402 - 408. URL: <https://herald.khmnu.edu.ua/index.php/herald/article/view/1985/2032> (дата звернення 05.05.2026).
5. Глушков О. А. Методичні аспекти формування ланцюгів доданої вартості у сфері тваринництва та його переробки. *Економічний простір*. 2025. №202. С. 31 - 36. URL: <https://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/335244>. (дата звернення 05.05.2026).
6. Черепеня В.О., Аверчева Н.О. Розвиток сфери переробки сільськогосподарської продукції в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2025. № 23. С. 77–87. URL: <https://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/619/585> (дата звернення 12.05.2026).
7. Обсяг реалізованої промислової продукції за видами діяльності. Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 10.05.2026).

Швиданенко Д. В.,
*завідувач сектору економічних досліджень відділу товарознавчих,
гемологічних, економічних, будівельних, земельних
досліджень та оціночної діяльності
Кіровоградського науково-дослідного
експертно-криміналістичного центру МВС України*

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРУКТУРА ТІНЬОВОЇ ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Сучасний етап розвитку підприємницької діяльності у сфері зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) в Україні здійснюється в умовах складної взаємодії глобалізаційних процесів, тотальної цифровізації, орієнтації на Цілі сталого розвитку та тривалого повномасштабного воєнного стану. Воєнні дії зумовили глибоку структурну трансформацію вітчизняного експорту, в якому критично зросла питома вага аграрної сировини та продуктів її переробки, а також послуг у сфері телекомунікації, комп'ютерних та інформаційних технологій. У той же час імпортна структура змістилася в бік машин, електротехнічного та хімічного обладнання. Такі масштабні зрушення відбуваються на тлі ускладнення логістичних ланцюгів через блокаду традиційних морських шляхів, що змусило бізнес диверсифікувати маршрути через Дунайський портовий кластер та західні сухопутні переходи, провокуючи додаткові воєнні та інфраструктурні ризики [1]. На макроекономічному рівні ці процеси тісно переплітаються з функціонуванням тіньового сектору, сукупні втрати держави від якого, за оцінками експертів Економічної експертної платформи, досягають 500–600 млрд грн, а за загальними оцінками тіні на рівні 30% ВВП можуть сягати 1 трлн грн на рік [3].

Абсолютним лідером тінізації залишаються виплати заробітних плат «у конвертах» та використання праці неоформлених робітників, що формує тіньовий обіг у розмірі 280–540 млрд грн на рік та позбавляє бюджет 140–280 млрд грн надходжень, безпосередньо деформуючи механізми регулювання реальних доходів населення, зокрема у сільській місцевості [2, 3].

Другу позицію за деструктивним впливом посідають схеми «сірого імпорту» та контрабанди з обсягом втрат для держави у 120–185 млрд грн [3]. При цьому спостерігається певне позитивне скорочення масштабів офшорних операцій, схем із землею та «скруток» із ПДВ (до 13–15 млрд грн) [3], чому сприяє посилення валютного нагляду та митного контролю. Державна відповідь на виклики тінізації має диференційований характер залежно від специфіки галузі. В ІТ-секторі проривним інструментом легалізації доходів та стимулювання експорту послуг стало запровадження спеціального правового режиму «Дія Сіті», який пропонує компаніям вибір між стандартним податком на прибуток і податком на виведений капітал за ставкою 9%, а також пільгове оподаткування доходів фахівців (5% ПДФО, ЄСВ від мінімальної зарплати). Натомість для агробізнесу режим експортного супроводження став комплексом вимушених антикризових заходів, спрямованих на фізичне вивезення продукції через «Шляхи солідарності» та жорсткий фінансовий моніторинг. Додатковим системним викликом виступає стрімкий розвиток віртуального підприємництва, функціонування метавсесвітів та децентралізованих систем, де здійснюються операції з віртуальними активами (NFT, криптовалюти). Відсутність адекватного методологічного та нормативного регулювання моменту визнання доходу, оцінки таких активів та ідентифікації контрагентів у децентралізованих мережах створює нові лакуни для цифрової тіньової економіки. Інституційна адаптація до цих умов вимагає не лише гармонізації митної системи України з практикою ЄС через інструменти на кшталт «митного безвізу» та інституту Авторизованого економічного оператора, а й докорінної перебувої мікроекономічних процесів.

Усе це висуває принципово нові вимоги до систем обліково-аналітичного забезпечення підприємств-суб'єктів ЗЕД, які мають стати первинним бар'єром проти тінізації. Суб'єктам господарювання необхідно здійснювати глибоку деталізацію внутрішньої облікової політики, виокремлюючи в ній спеціальний розділ та деталізуючи Робочий план рахунків для чіткого розмежування операцій під пільговими й загальними режимами оподаткування, ведення пооб'єктного аналітичного обліку логістичних витрат за альтернативними маршрутами, адміністрування нульової ставки ПДВ за наявності митних декларацій та забезпечення наскрізного моніторингу руху продукції «від поля до порту» [1]. Саме такий підхід уможливорює надання релевантної інформації для прийняття легальних управлінських рішень та успішну інтеграцію українського підприємництва у міжнародні ланцюги постачання товарів у прозорому правовому полі.

Список використаних джерел

1. Кононенко Л. В., Савченко В. М., Назарова Г. Б. Обліково-аналітичне забезпечення та оподаткування підприємництва у зовнішньоекономічній діяльності: проблеми та перспективи розвитку. Науковий вісник Львівської академії. Серія: Економіка, менеджмент та право. Випуск 9. 2025. С. 31-40. DOI: 10.33251/2707-8620-2025-9-31-40
2. Саловська Л.В. Регулювання рівня доходів сільського населення: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.04.01 / Л.В. Саловська ; Ін-т аграр. економіки УААН. - К., 2003. - 21 с.: рис. - укр.
3. Схеми тіньової економіки в Україні: бюджетні втрати 2025.
<https://agroreview.com/content/najbilshi-shemy-tinovoyi-ekonomiky-ukrayini/>

Шевченко А.А.

к.е.н., доцент кафедри економічної теорії і економіки підприємства

Одеський державний аграрний університет

м. Одеса, Україна

Семенов Я.А.

Здобувач другого (магістерського) рівня спеціальності «Економіка

Одеський державний аграрний університет

м. Одеса, Україна

ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСОЗБЕРЕЖЕННЯМ НА АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Сучасний аграрний сектор України функціонує в умовах високої волатильності цін на матеріально-технічні ресурси (паливно-мастильні матеріали, мінеральні добрива, засоби захисту рослин) та загострення кліматичних змін [1, 3]. За таких обставин традиційне екстенсивне ведення сільського господарства призводить до зростання собівартості продукції та виснаження земельних ресурсів. Формування ефективного економічного механізму управління ресурсозбереженням стає базовою умовою забезпечення конкурентоспроможності, фінансової стійкості та екологічної безпеки аграрних підприємств.

Економічний механізм управління ресурсозбереженням в агробізнесі є системою взаємопов'язаних економічних важелів, методів та інструментів, спрямованих на раціональне використання земельних, біологічних, матеріально-технічних та енергетичних ресурсів задля мінімізації витрат на одиницю аграрної продукції.

Специфіка аграрного виробництва зумовлює особливу структуру цього механізму, де ключовими елементами є:

1. Технологічно-інноваційний інструментарій (Точне землеробство):

– Впровадження систем паралельного водіння (GPS-навігація) для уникнення перекриттів та пропусків під час обробітку ґрунту, що забезпечує економію пального та посівного матеріалу до 10–15%.

– Диференційоване внесення добрив та засобів захисту рослин (ЗЗР) на основі карт продуктивності полів та супутникових знімків, що мінімізує перевитрати хімікатів.

2. Організаційно-економічний інструментарій:

– Оптимізація структури посівних площ та дотримання науково обґрунтованої сівозміни, що дозволяє природним шляхом відновлювати родючість ґрунту та знижувати потребу в азотних добривах.

– Перехід на ресурсозберігаючі технології обробітку ґрунту (Mini-till, Strip-till або No-till), які зменшують кількість проходів техніки, зберігають вологу в ґрунті та радикально знижують витрати дизельного пального.

3. Мотиваційно-контрольний блок:

– Впровадження систем супутникового моніторингу техніки та датчиків контролю рівня пального для ліквідації нецільового використання ресурсів.

– Зв'язок системи оплати праці механізаторів та агрономів із показниками економії пального та дотримання технологічних карт (без втрати врожайності) [1, 2, 3, 4].

Економічна ефективність ресурсозбереження в агровиробництві оцінюється двома векторами: прямим ефектом (зниження витрат на гектар) та непрямим (збереження біопотенціалу землі для майбутніх періодів, зменшення пестицидного навантаження).

В умовах повоєнного відновлення України значення такого економічного механізму критично зростає, оскільки аграрний сектор змушений функціонувати в умовах обмеженого доступу до капіталу, руйнування логістичних ланцюгів та

дефіциту традиційних ресурсів. Рациональне використання кожного кілограма добрив чи літра пального стає не просто інструментом підвищення прибутковості, а базовою умовою виживання та швидкої регенерації вітчизняного агробізнесу. Орієнтація на ощадливі та екологічно безпечні технології дозволить не лише відбудувати зруйнований потенціал галузі, а й здійснити її якісну модернізацію відповідно до суворих стандартів європейської інтеграції.

Висновки. Економічний механізм управління ресурсозбереженням на аграрному підприємстві повинен базуватися на синергії екологічних (бережливе ставлення до землі) та технологічних (діджиталізація, точне землеробство) рішень. Практичне впровадження такого механізму дозволяє суттєво знизити виробничу собівартість продукції, нівелювати ризики зростання цін на енергоносії та забезпечити перехід підприємства до моделі сталого, екологічно орієнтованого агробізнесу.

Список використаних джерел

1. Дідур Г.І., Шевченко А.А., Чорний М.О., Мотрук С.О., Мокрінчук О.С. Управління розвитком ресурсного потенціалу аграрних підприємств в умовах впливу глобальних змін навколишнього середовища. *Актуальні питання економічних наук*. №17. 2025.
2. Шевченко А., Плотніченко М. Діагностика цифрових технологій в аграрному секторі: оптимізація виробничого потенціалу. III Всеукраїнська науково-практична конференція «Актуальні проблеми сучасної науки: теоретичні та практичні дослідження молодих учених». (15 квітня 2025, м. Полтава), Полтавський державний аграрний університет. Полтава. 2025. С.341-343. URL: https://dspace.wunu.edu.ua/jspui/bitstream/316497/54465/1/Збірник_аспірантура_15.04.2025.pdf

3. Шевченко А.А., Петренко О.П., Заєць М.В. Агробізнес в контексті світових змін. *Modern Economics*. 2025. №53. С.291-299
URL:<https://modecon.mnau.edu.ua/issue/53-2025/shevchenko.pdf>
4. Шевченко А.А., Фірса Д.Р. Особливості агроінноваційної діяльності на сучасному етапі *Міжнародна науково-практична конференція "Браславські читання. Економіка XXI століття: національний та глобальний виміри*. Одеський державний аграрний університет, (м. Одеса, 01 листопада 2023 р). с.192-196.
URL:https://www.researchgate.net/profile/Diana-Shelenko/publication/376203088_Zbirnik_Braslavski_citanna_2023/links/656e38845985071c7bee624d/Zbirnik-Braslavski-citanna-2023.pdf#page=192

Шурпенкова Р.К.

к.е.н., доцент кафедри маркетингу

Сарахман О.М.

к.е.н., доцент кафедри менеджменту

Львівський національний університет імені Івана Франка

м. Львів, Україна

ІНТЕГРОВАНІЙ МАРКЕТИНГОВО-ЛОГІСТИЧНИЙ ЛАНЦЮГ У СИСТЕМІ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки компанії функціонують в середовищі зростаючої конкуренції, високої мінливості споживчого попиту, глобалізації ринків та активної цифровізації бізнес-процесів. За таких обставин традиційні методи організації логістики, переважно орієнтовані на зниження витрат без урахування маркетингових факторів, втрачають свою ефективність. Аналіз сучасних наукових досліджень та публікацій показує, що увага науковців до питань маркетингової логістики як інтегрованого напрямку управління підприємством значно зросла [1].

Підсумовуючи проведені дослідження, можна зробити кілька суттєвих висновків. По-перше, у більшості досліджень маркетингова логістика розглядається не як допоміжна функція збуту, а як стратегічний інструмент формування конкурентних переваг підприємства. Автори наголошують, що саме поєднання маркетингових рішень з логістичними процесами забезпечує ефективне управління попитом, зниження логістичних витрат та підвищення рівня обслуговування клієнтів.

По-друге, сучасні публікації підкреслюють ключову роль інтеграції маркетингу та логістики в умовах трансформації цифрової економіки. Використання CRM, SCM систем, аналітики даних, автоматизованих платформ

управління запасами та постачанням дозволяє підприємствам швидше реагувати на зміни ринкової ситуації, підвищувати точність прогнозування попиту та забезпечувати клієнтоорієнтовані логістичні рішення.

По-третє, наукові роботи підкреслюють зміщення фокусу з оптимізації внутрішніх процесів на створення споживчої цінності. Маркетингова логістика розглядається як механізм побудови довгострокових відносин зі споживачами та партнерами в ланцюгах поставок, що узгоджується з концепціями маркетингу відносин та управління ланцюгами створення вартості.

По-четверте, значна частина сучасних досліджень присвячена адаптації маркетингових та логістичних систем до нестабільних умов ведення бізнесу – криз, воєнних дій, збоїв у ланцюгах поставок. У цьому контексті маркетингова логістика визначається як засіб забезпечення гнучкості, стабільності та безперервності бізнес-процесів. У сучасних умовах цифрової трансформації інтегрований маркетингово-логістичний ланцюг набуває нового значення. Використання систем CRM, SCM та ERP, аналізу великих даних, прогнозування попиту та автоматизованого управління запасами забезпечує прозорість та керованість усіх етапів створення цінності. Це дозволяє компаніям швидко адаптуватися до змін ринкової ситуації, персоналізувати пропозиції для окремих сегментів споживачів та підвищувати ефективність взаємодії з партнерами в ланцюгах поставок [2] .

Важливим аспектом дослідження інтегрованого маркетингово-логістичного ланцюга є його роль у забезпеченні стійкості та адаптивності бізнесу. Умови економічної нестабільності, перебоїв у ланцюгах поставок та підвищеного логістичного ризику вимагають тісної координації прогнозів маркетингового попиту та логістичних можливостей для їх реалізації. Інтеграція дозволяє зменшити втрати, оптимізувати запаси, знизити витрати та одночасно підтримувати високий рівень обслуговування клієнтів. Наступним етапом є формування асортиментної та ціннісної пропозиції, коли маркетингові рішення

щодо продукту, ціни та позиціонування поєднуються з реальними логістичними можливостями компанії. Ці етапи – постачання ресурсів, виробництво або складання, складування та управління запасами – відображають логістичну частину ланцюга, яка спрямована на забезпечення безперервності матеріальних потоків та оптимізацію витрат. Етапи транспортування та розподілу, а також продажів, обслуговування та комунікації з клієнтом поєднують логістичну ефективність з маркетинговою орієнтацією на споживача, оскільки саме на цих етапах формується сприйняття якості послуг та рівня цінності пропозиції. Останнім елементом ланцюга є зворотний зв'язок та вдосконалення процесів, що забезпечує циклічність системи, адаптацію до змін попиту та постійне підвищення ефективності маркетингових та логістичних рішень.

Тому в сучасних умовах економічного розвитку ефективне функціонування підприємств неможливе без інтеграції маркетингових та логістичних процесів. Поєднання маркетингової орієнтації на потреби споживачів та ефективності логістики сприяє підвищенню конкурентоспроможності, оптимізації бізнес-процесів та створенню споживчої цінності. Водночас, цифровізація та використання сучасних інформаційних технологій забезпечують гнучкість, адаптивність та стабільність підприємств у динамічних умовах.

Список використаних джерел

1. Тяжкун Є. Інтеграційна взаємодія маркетингу та логістики: сучасні тенденції. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-72>
2. Шурпенкова, Р. К., Сарахман, О. М., & Калайтан, Т.В. (2026). Інтегрований маркетингово-логістичний ланцюг створення цінності. *"Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»"*, випуск № 36 / 2026. С. 138–142

Щупаківський Р. В.

д.ю.н., докторант

Львівського торговельно-економічного університету, м. Львів, Україна

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ СЕКТОРА ІНФОРМАЦІЙНО- КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УКРАЇНИ

Цифрова трансформація у сучасних умовах перетворилася на один з провідних глобальних трендів економічного розвитку, який визначає конкурентоспроможність держав, галузей та суб'єктів господарювання. Якщо на попередніх етапах розвитку світової економіки головним індикатором прогресу вважалася інноваційна активність загалом, то нині визначальне значення набувають саме цифрові технології та цифрові інновації як основа модернізації економічних систем [1, с. 346-361]. Провідними агентами цифровізації виступають населення, бізнес-сектор і державні інституції, однак ефективне масштабування цифрових процесів, їх системне поширення та вплив на конкурентоспроможність національного господарства потребують належного державного регулювання.

Особливого значення в системі публічного управління набуває визначення стратегічних пріоритетів і концептуальних засад цифрової трансформації економіки України в умовах сучасних викликів. Актуальність цього напряму обумовлена глибокими структурними змінами, спричиненими наслідками повномасштабної війни, а також пов'язаними з нею економічними, соціально-демографічними та технологічними трансформаціями. За таких умов цифровізація виступає не лише інструментом функціонування економіки у стабільному середовищі, а й важливим механізмом забезпечення післякризового відновлення

та переходу до високотехнологічної моделі розвитку. Її значення посилюється в контексті забезпечення розширеного відтворення економіки, підвищення якості життя населення та збереження людського потенціалу держави.

Суттєві втрати виробничої, енергетичної, транспортної та логістичної інфраструктури актуалізували необхідність модернізації економіки на основі широкого впровадження цифрових технологій у всі сфери господарювання. Руйнування традиційних логістичних зв'язків та інфраструктурних систем посилило роль цифрових платформ, автоматизації бізнес-процесів, хмарних сервісів, технологій штучного інтелекту, кібербезпеки та електронного урядування. Водночас цифровізація стала важливим інструментом забезпечення безперервності функціонування державних інституцій, фінансової системи, освітнього середовища та сектору послуг навіть в умовах воєнного стану. Активне використання цифрових державних сервісів підтвердило високий потенціал цифрової економіки як чинника адаптивності, стійкості та інституційної ефективності, особливо на регіональному та місцевому рівнях.

Водночас цифрову трансформацію доцільно розглядати не лише як інструмент підтримки функціонування окремих сфер економіки, а і як самостійний високотехнологічний сектор національного господарства, що характеризується високою динамічністю та конкурентоспроможністю. Вітчизняний сектор інформаційно-комунікаційних технологій демонструє значну адаптивність до кризових умов, забезпечує вагомі валютні надходження, створює робочі місця та сприяє інтеграції України у глобальний цифровий простір. Крім того, ІКТ-сектор формує технологічну основу цифрової трансформації інших галузей економіки, стимулює інноваційну активність та розвиток цифрового підприємництва [2, с. 47-53]. У зв'язку з цим особливої ваги набуває формування комплексного підходу до підтримки та реалізації потенціалу ІКТ-сфери, розвитку інтелектуального капіталу, стимулювання інвестицій у цифрову інфраструктуру та створення сприятливого регуляторного

середовища.

Визначення стратегічних пріоритетів цифрової трансформації економіки України також має враховувати довгострокову державну візію, що передбачає повоєнне відновлення країни, модернізацію економічної системи та євроінтеграційну адаптацію [3, с. 7-13]. У цьому контексті цифровізація повинна базуватися на сучасних концептуальних підходах, орієнтованих на синхронізацію державної цифрової політики з європейськими стандартами, розвиток цифрових компетентностей населення, посилення кіберстійкості та формування інноваційної екосистеми. Реалізація зазначених завдань можлива лише за умови функціонування комплексного механізму координації цифрових реформ, який забезпечуватиме ефективну взаємодію держави, бізнесу, наукової спільноти та інститутів громадянського суспільства.

Державна політика у сфері стимулювання цифрової трансформації економіки та реалізації потенціалу сектора інформаційно-комунікаційних технологій має характеризуватися системністю, комплексністю та стратегічною узгодженістю. Її результативність визначається здатністю держави забезпечити координацію стратегічних орієнтирів цифрового розвитку та інтеграцію ІКТ-сектора у процеси модернізації національного господарства. У цьому контексті ключовими стратегічними пріоритетами виступають стимулювання інноваційного розвитку ІКТ-сфери, нарощення її експортного потенціалу, формування сучасної цифрової екосистеми, розвиток кібербезпеки та *defense-tech*, поглиблення інтеграції цифрових технологій у всі сфери економічної діяльності.

Список використаних джерел

1. Куцик П., Лупак Р., Щупаківський Р., Качан О., Вірт М. Концептуальні засади узгодження галузевих структурних зрушень із потребами забезпечення конкурентоспроможності економіки в умовах цифрових трансформацій. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. № 2(55). С.

346-361.

2. Куцик П. О., Лупак Р. Л., Качан О. Є. Особливості державної політики модернізації системи внутрішньої торгівлі. *Підприємництво та торгівля*. 2024. № 41. С. 47-53.

3. Куцик П. О., Щупаківський Р. В. Концепційні положення методології аналізу конкурентоспроможності національної економіки. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2023. № 73. С. 7-13.

Ярков В. С.

*здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня Херсонський
державний аграрно-економічний університет*

ПРІОРИТЕТИ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО ПРОСТОРУ

У контексті відновлення національної економіки та забезпечення її довгострокового зростання особливого значення набуває цифрова трансформація провідних галузей господарювання, яка виступає базисом глобального переходу до нового технологічного укладу та формування «Society 5.0» [1]. При формуванні стратегічних напрямів розвитку сучасних агропідприємств важливим є врахування специфіки аграрного виробництва, де ланцюжки поставок трансформуються у складні потоки продуктів, знань та інформації між усіма зацікавленими сторонами на кожному етапі виробничих та маркетингових процесів.

Сучасна аграрна економіка України стикається з глибокими структурними проблемами, які зумовлені наявністю значних диспропорцій між суб'єктами господарювання за їхніми розмірами, економічною ефективністю та рівнем інноваційно-цифрової готовності. Це вимагає визначення на державному рівні чітких пріоритетів сільського розвитку з урахуванням викликів концепції «Agriculture 5.0» та принципів цифрової трансформації у соціально-економічному просторі [3]. В структурі вітчизняного агробізнесу кількісно переважають суб'єктів малого підприємництва, які орієнтовані на забезпечення внутрішнього ринку та виконують важливу селозберігаючу функцію, проте рівень їхнього розвитку та фінансової стійкості залишається суттєво нижчим

порівняно з великими корпоративними структурами й агрохолдингами. Останні до війни монополізували до 70–80% загальнонаціональних коштів державної підтримки та залучали основні інвестиційні ресурси міжнародних партнерів, що створювало умови для недобросовісної конкуренції та обмежувало доступ малих виробників до капіталу [3]. За таких обставин пріоритетним вектором державної політики відновлення економічного зростання має стати всебічна підтримка малих суб'єктів агробізнесу на основі підвищення їхньої інноваційної спроможності та цифрової зрілості.

Основним бар'єром для формування довгострокових стратегій і залучення інвестицій у малий бізнес є необізнаність менеджменту з інструментами стратегічного планування, низька культура ведення бізнесу та дефіцит кваліфікованих кадрів. Вплив цифрової економіки стрімко трансформує сучасний ринок праці, висуваючи нові жорсткі вимоги до кваліфікації та адаптивності економічного персоналу [2].

Подолання цих деструктивних чинників лежить у площині розбудови інноваційної інфраструктури, зокрема через створення територіальних науково-освітніх центрів та розширення діяльності регіональних сільськогосподарських дорадчих служб. Для суб'єктів малого агробізнесу в умовах становлення «Agriculture 5.0» магістральним напрямком розвитку є впровадження діджитал-стратегій, які дозволяють оптимізувати бізнес-процеси за допомогою доступних технологій геопозиціонування, обліку та дистанційного отримання онлайн-консультацій [3].

На відміну від потужного корпоративного сектору, який часто ігнорує соціальні та екологічні інтереси суспільства заради експортної орієнтації, саме цифровізований малий агробізнес спроможний забезпечити збалансоване відновлення територій. Отже, координація зусиль територіальних громад, дорадчих служб та наукових установ щодо підвищення цифрової зрілості малих агровиробників виступає базовим пріоритетом відновлення економічного

зростання та гарантом продовольчої і соціально-економічної безпеки України в умовах глобальних діджитал-трансформацій.

Список використаних джерел:

1. Грановська В. Г., Кононенко Л. В., Савченко В. М. Цифровізація у контексті формування «Society 5.0» Life on the cutting edge: Science. Libraries. Society: Scientific monograph. Riga, Latvia : “Baltija Publishing”, 2025. 365-385 DOI <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-535-8-20>
2. Лобода О. М., Кириченко Н. В. Вплив цифрової економіки на ринок праці в сучасних умовах. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка: Науковий журнал*. 2025. Вип.22. С. 63-70. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22>.
3. Савченко, В., Кононенко, Л., Сушич, В. (2024). Стратегічні напрями сільського розвитку в умовах становлення «AGRICULTURE 5.0». *Економічний простір*, (190), 182-186. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-33>

